

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
DI SMP ISLAM TERPADU SYAFIYYATUL AMALIYYAH  
MEDAN**

**D**

**I**

**S**

**U**

**S**

**U**

**N**

**oleh :**

**SABRIN**

**PEDI/MPI-B 11 PEDI 2261**



**PROGRAM PASCASARJANA**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUMUT**

**MEDAN**

**2013**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SABRIN

Nim : 11 PEDI 2261 / MPI-B

Tempat/ tgl. Lahir : Deli Serdang, 05-02-1966

Pekerjaan : Wiraswasta

Alamat : Jl. Datuk Kabo Gg. Perkutut No.17 Psr.III Tembung

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul "MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMP ISLAM TERPADU SYAFIYYATUL AMALIYYAH MEDAN" benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, maka kesalahan dan kekeliruan tersebut sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 26 April 2013

Yang membuat pernyataan



SABRIN



# **PERSETUJUAN**

## **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMP ISLAM TERPADU SYAFIYYATUL AMALIYYAH MEDAN**

**Oleh:  
SABRIN  
NIM : 11 PEDI 2261**

**Dapat disetujui dan disahkan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar  
Master of Art (MA) pada Program Studi Pendidikan Islam  
Program Pasca Sarjana IAIN Sumatera Utara - Medan**

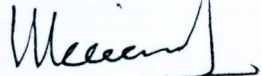
**Medan,          April 2013**

**Pembimbing I**



**1. Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd  
NIP. 19620716 199003 1 004**

**Pembimbing II**



**2. Dr. Wahyuddin Nur.Nst, M.Ag  
NIP. 19700427 199503 1 002**

## PENGESAHAN

Tesis berjudul : “ **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMP ISLAM TERPADU SYAFIYYATUL AMALIYYAH MEDAN**” an. Sabrin, 211032261 Program Studi Pendidikan Islam telah dimunaqasyakan dalam sidang munaqasyah Pascasarjana IAIN SU Medan pada tanggal, Mei 2013.

Tesis ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar **Master of Art (M.A)** pada program Studi Pendidikan Islam.

Medan, Mei 2013

Panitia Sidang Munaqasyah Tesis  
Program Pascasarjana IAIN-SU

Ketua

(Prof.Dr.Nawir Yuslem,M.A)  
NIP. 19580815 198503 1 007

Sekretaris,

(Dr.Sulidar,M. Ag)  
NIP.19670526 199603 1 002

Anggota

1. (Prof.Dr. Syafaruddin,M.Pd)  
NIP. 19620716 199003 1 004

3. (Prof.Dr.Nawir Yuslem,M.A)  
NIP. 19580815 198503 1 007

2. (Dr. Wahyuddin Nur.Nst. M.Ag)  
NIP. 19700427 199503 1 002

4. (Dr.Sulidar,M.Ag)  
NIP.19670526 199603 1 002

Mengetahui

Direktur PPS IAIN-SU



(Prof.Dr.Nawir Yuslem,M.A)  
NIP. 19580815 198503 1 007

### **Sabrin. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan.**

Adapun tujuan penelitian ini adalah: untuk mengetahui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi sumber daya manusia di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang dilakukan di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data terdiri dari wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data untuk melihat manajemen SDM di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan adalah analisis deskriptif kualitatif.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: 1) perencanaan SDM SMP Syafiyyatul Amaliyyah Medan tertuang pada beberapa buku/laporan sekolah seperti: Rencana Kerja Sekolah (RKS); dan program sekolah. Perencanaan diarahkan pada pengembangan SDM guru dan pegawai; 2) pelaksanaan SDM SMP Syafiyyatul Amaliyyah Medan dilakukan untuk penjaminan mutu/kualitas SDM guru dan pegawai melalui pelaksanaan supervisi, dan melatih kemampuan guru dan pegawai dalam bahasa Inggris dan penguasaan IT; 3) pengorganisasian SDM sekolah dilakukan sangat sistematis dengan melibatkan beberapa pihak, khususnya *stakeholder* (pengambil kebijakan). Misalnya untuk mengambil kebijakan sekolah, pihak-pihak yang dilibatkan adalah yayasan, kepala sekolah, dan kepala kependidikan yang menaungi operasional KBM di semua unit. Kepala sekolah juga mengkoordinasikan berbagai program dan kegiatan kepada guru; 4) pengawasan SDM diarahkan pada program kerja sekolah agar tidak ada hambatan yang berarti dalam pelaksanaan program sekolah. Hal-hal yang diawasi oleh kepala sekolah adalah: disiplin administrasi sekolah, proses pembelajaran di kelas, kondisi sekolah yang aman, nyaman dan kondusif dalam pelaksanaan proses belajar mengajar; dan 5) evaluasi SDM dilakukan terhadap leadership kepala sekolah, dan, manajemen sekolah. Pihak yayasan melakukan evaluasi kepada kepala sekolah, sedangkan pengawasan terhadap guru dilakukan kepala sekolah.



## ABSTRACTION

**Sabrin. (2013). Human Resource Management in SMP Islam Syafiyyatul Amaliyyah Medan.**

The purpose of this research is to determine the planning, organizing, implementing, monitoring, and evaluation of human resources in SMP Islam Syafiyyatul Amaliyyah Medan.

This study is a qualitative study conducted in junior of Islam Syafiyyatul Amaliyyah Medan. The instrument used to collect data consisted of in-depth interviews, observation, and documentation. Data analysis to look at the junior HR management Islam Syafiyyatul Amaliyyah field is descriptive qualitative analysis.

From the research it can be concluded that: 1) HR planning of SMP Syafiyyatul Amaliyyah Medan contained in several books/school reports such as: Work Plan School, and school programs. Planning focused on human resource development of teachers and staff; 2) the implementation of SDM SMP Syafiyyatul amaliyyah Medan performed for quality assurance / HR kualitas teachers and staff through the implementation of supervision, and training teachers and staff skills in English and mastery of IT; 3) organization SDM schools do very systematic, involving multiple parties, especially the stakeholders (policy makers). For example, to take the school development policy, the parties involved are the foundation, principals, and head teachers who overshadow KBM operations in all units. Principals also coordinate the various programs and activities for teachers; 4) HR monitoring program aimed at school work so that no major obstacles in the implementation of the school program. Things that are supervised by the principal is: the administration of the school discipline, the learning process in the classroom, school conditions are safe, comfortable and conducive to the implementation of the learning process, and 5) evaluation conducted on human resource leadership principals, and, management of the school. The foundation to evaluate the principals, while the supervision of the principal teachers do.

والغرض من هذا البحث هو تحديد التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرصد والتقييم للموارد البشرية في هذه الدراسة هي دراسة نوعية أجريت في صغار ميدان. تكونت الأداة المستخدمة لجمع البيانات من المقابلات المتعمقة، والمراقبة، والتوثيق. تحليل البيانات لإلقاء نظرة على المبتدئين إدارة الموارد البشرية مجال هو التحليل النوعي وصفي.

من البحوث يمكن استنتاج ما يلي: (1) الموارد البشرية التخطيط ميدان الواردة في العديد من الكتب / التقارير المدرسية مثل: مدرسة خطة العمل ، والبرامج المدرسية. التخطيط تركز على تنمية الموارد البشرية من المعلمين والموظفين؛ (2) تنفيذ ميدان يؤديها لضمان الجودة / المعلمين والموظفين من خلال تنفيذ الإشراف، وتدريب المعلمين ومهارات الموظفين في اللغة الإنجليزية والتمكن من تكنولوجيا المعلومات، (3) تنظيم المدارس تفعل منهجية جدا، والتي تشمل الأطراف متعددة، ولا سيما أصحاب المصلحة (صانعي السياسات). على سبيل المثال، إلى اتخاذ سياسة تطوير المدرسة، والأطراف المعنية هي الأساس ومديري المدارس، والمعلمين الذين تطغى رئيس عمليات في جميع الوحدات. مدراء المدارس أيضا تنسيق مختلف البرامج والأنشطة للمعلمين؛ (4) برنامج الرصد تهدف إلى العمل المدرسي بحيث لا عقبات رئيسية في تنفيذ برنامج المدرسة. الأمور التي يشرف عليها مدير المدرسة هو: إدارة النظام في المدارس، عملية التعلم في الفصول الدراسية، وظروف المدرسة هي أمانة ومريحة ومواتية لتنفيذ عملية التعلم، (5) تقييم أجريت على مديري الموارد البشرية والقيادة، و، وإدارة المدرسة. مؤسسة لتقييم مديري المدارس، في حين أن الإشراف على المعلمين القيام به الرئيسي.



Alhamdulillah, segala puji bagi Allah swt. yang telah melimpahkan karunia dan nikmatnya kepada para hamba-Nya. Atas karunia dan pertolongan-Nya itu juga, tesis ini dapat diselesaikan. Shalawat dan salam semoga disampaikan Allah kepada arwah junjungan alam, Nabi Muhammad saw., yang telah diciptakan Allah sebagai *rahmatan lil' alamin* dan menjadi *uswatun hasanah* bagi setiap muslim yang beriman.

Tesis yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan”, diajukan untuk memenuhi tugas akhir, sekaligus persyaratan untuk memperoleh gelar Master of Arts (MA) dalam bidang Ilmu Pendidikan Islam, pada Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan.

Penulis tidak menafikan bahwa banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaian tesis ini, baik memberikan bantuan secara moral maupun spritual. Oleh sebab itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan, Bapak Prof. Dr. Nawir Yuslem, MA.
2. Ketua program studi Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN-SU Medan, Ibu Dr. Masganti Sit, M.Ag
3. Bapak Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd sebagai pembimbing I yang juga telah meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam penyempurnaan isi tesis ini.
4. Bapak Dr. Wahyuddin Nur Nasution, M.Ag, sebagai pembimbing II yang juga telah meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam penyempurnaan isi tesis ini.
5. Tim penguji sidang Munaqasyah Program Pascasarjana IAIN SU yang membedah tesis ini. Semoga kritik dan saran yang diberikan dapat menambah kesempurnaan tesis ini.

6. Seluruh dosen dan staf yang mengabdikan pada program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara yang namanya tidak tertulis satu persatu dalam tesis ini.
7. Teristimewa buat istri tercinta dan anak-anak yang mencurahkan perhatian dan memberikan dorongan kepada penulis untuk menyelesaikan perkuliahan pada program pascasarjana IAIN SU Medan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangannya. Sebab itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari pembaca, sehingga penulisan karya-karya ilmiah di masa-masa yang akan datang dapat lebih sempurna. Semoga tesis ini dapat menambah wawasan bagi pembaca dan berguna bagi ilmu pengetahuan.

Medan, April 2013

Penulis,

**SABRIN**

# DAFTAR ISI

Halaman

## BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Masalah .....	7
C. Perumusan Masalah .....	7
D. Tujuan Penelitian .....	7
E. Kegunaan Penelitian .....	8

## BAB II KAJIAN TEORI

A. Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan.....	9
1. Manajemen.....	9
2. Sumber Daya Manusia (SDM) .....	13
3. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan.....	18
B. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
C. Unsur – Unsur Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.....	28
D. Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	29
1. Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	34
2. Pengorganisasian SDM .....	38
3. Pelaksanaan SDM .....	43
4. Pengawasan SDM .....	46
5. Evaluasi SDM.....	48
E. Peran Pimpinan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia ....	50
1. Kinerja Pegawai .....	59
2. Profesionalitas Guru .....	60

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Prosedur Penelitian .....	63
1. Memilih Masalah .....	63
2. Mengumpulkan Bahan Yang Relevan.....	64



3. Menentukan Strategi Dalam Mengembangkan Instrumen Penelitian .....	64
B. Lokasi Penelitian.....	65
C. Subjek Penelitian.....	65
D. Teknik Pengumpulan Data.....	65
1. Observasi.....	66
2. Wawancara .....	67
3. Studi Dokumen.....	69
E. Teknik Analisis Data .....	70
F. Teknik Penjaminan Keabsahan Data .....	72

#### **BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

A. Temuan Umum .....	74
1. Sejarah Singkat SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan .....	74
2. Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan .....	75
3. Sarana Prasarana SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan.....	79
4. Struktur Organisasi SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan.....	81
5. Visi Misi SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan .....	89
B. Temuan Khusus.....	91
1. Perencanaan SDM.....	91
2. Pelaksanaan Rencana SDM .....	97
3. Pengorganisasian SDM .....	101
4. Pengawasan SDM .....	104
5. Evaluasi SDM .....	105

C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	110
1. Perencanaan SDM.....	110
2. Pelaksanaan Rencana SDM .....	112
3. Pengorganisasian SDM .....	114
4. Pengawasan SDM .....	115
5. Evaluasi SDM .....	116
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	118
B. Saran.....	119
 <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>120</b>



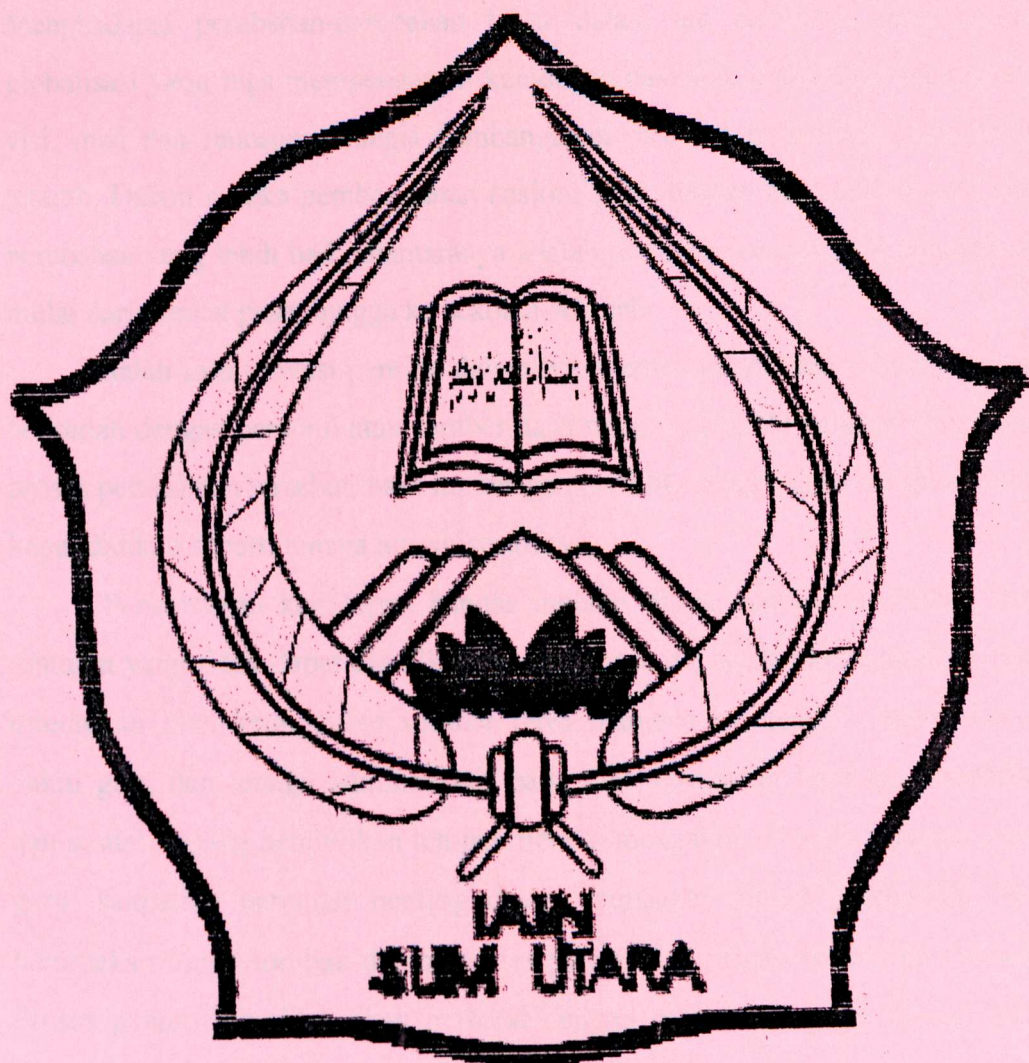
## DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMP Islam Terpadu Shafiyyatul Amaliyyah Medan .....	75
Tabel 2.	Data Tenaga Pendukung SMP Islam Terpadu Shafiyyatul Amaliyyah Medan.....	75
Tabel 3.	Jabatan dan GMP Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMP Islam Terpadu Shafiyyatul Amaliyyah Medan .....	76
Tabel 4.	Data Sarana Ruang Kantor dan Praktek SMP Islam Terpadu Shafiyyatul Amaliyyah Medan .....	79
Tabel 5.	Data Ruang Penunjang SMP Islam Terpadu Shafiyyatul Amaliyyah Medan.....	80
Tabel 6.	Data Lapangan Olahraga dan Upacara SMP Islam Terpadu Shafiyyatul Amaliyyah Medan .....	80
Tabel 7.	Hasil Observasi Kepala Sekolah Terhadap Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	107
Tabel 8.	Hasil Observasi Guru Mata Pelajaran Terhadap Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	108
Tabel 9.	Hasil Observasi Pegawai Terhadap Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	109

**DAFTAR GAMBAR**

Tabel 1.    Organisation Chart of SMP Islam Terpadu SMP Islam  
Terpadu Shafiyyatul Amaliyyah Medan .....    81







# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan bagian dari usaha meningkatkan kesejahteraan kehidupan manusia dan merupakan bagian dari pembangunan nasional. Menghadapai perubahan-perubahan besar dalam era reformasi serta proses globalisasi yang juga mempengaruhi kehidupan nasional, maka diperlukan suatu visi, misi dan rencana strategis pembangunan nasional pendidikan yang lebih terarah. Dalam rangka pembangunan nasional, dibutuhkan beberapa inovasi atau perubahan yang lebih baik, diantaranya adalah perbaikan manajemen pendidikan, mulai dari tingkat pusat hingga ke sekolah-sekolah.

Salah satu inovasi penting dalam manajemen pendidikan tersebut adalah berkaitan dengan personil atau sumber daya manusia (SDM) yang terlibat dalam proses pendidikan tersebut, baik itu tenaga pendidik, seperti guru maupun tenaga kependidikan seperti tenaga administratifnya.

Pencerdasan kehidupan bangsa melalui dunia pendidikan adalah suatu tuntutan yang tidak dapat dinafikan, karena masa depan dan keunggulan bangsa ditentukan oleh keunggulan sumber daya manusia itu sendiri, dalam hal ini yakni guru dan tenaga administratif pada masing-masing lembaga pendidikan dan sesuai jenjang pendidikan tempat mereka mengabdikan. Tenaga pengajar, yakni guru, sangatlah berperan penting dalam mencapai tujuan pendidikan. Guru merupakan ujung tombak dalam proses pencapaian tujuan pendidikan tersebut. Proses pendidikan tidak akan berhasil dengan baik tanpa guru. Dalam proses pembelajaran, peranan guru sangat penting melebihi metode atau materi.

Sebenarnya perlu diakui bahwa, untuk menuju pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas bukanlah semata-mata tergantung kepada satu komponen saja, misalnya guru, melainkan sebagai suatu sistem yang saling berkaitan dengan beberapa komponenen antara lain, program kegiatan pembelajaran, murid, sarana prasarana, dana, lingkungan masyarakat dan

kepemimpinan kepala sekolah.<sup>1</sup> Namun, semua komponen yang teridentifikasi tersebut belum dapat memberhasilkan terjadinya perolehan pengalaman belajar siswa bila tidak didukung oleh kesiapan dan keberadaan guru yang profesional, sebab guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam upaya pendidikan. Itulah sebabnya setiap ada inovasi pendidikan, khususnya dalam kurikulum dan peningkatan sumber daya manusia (SDM), selalu bermuara pada faktor guru, karena guru adalah faktor sentral dalam peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu, guru selalu dituntut agar peka dan tanggap terhadap perubahan-perubahan pembaharuan serta ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang sejalan dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan zaman.

Dalam rangka mewujudkan guru yang berkualitas baik, sangat ditunjang oleh sikap kepemimpinan dari kepala sekolah dalam manajemen tenaga pendidikannya. Idealnya, kepala sekolah memiliki kemampuan menggerakkan tenaga pendidikannya untuk bekerja lebih giat dengan mempengaruhi dan mengawasi, bekerja bersama-sama dan memberi contoh. Kepala sekolah mampu menjalankan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan serta evaluasi terhadap tenaga pendidikannya.

Terdapat beberapa asumsi yang melatar belakangi mengapa sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor strategis dan rasional yang menentukan tingkat keberhasilan dalam sistem pendidikan, yakni bahwa: a) Manusia merupakan aset terpenting dalam organisasi pendidikan; b) Mutu personil menentukan keberhasilan tujuan organisasi; c) Unsur manusia merupakan variabel terkontrol paling besar dalam organisasi; d) Sebagian besar persoalan organisasi berkaitan dengan masalah penampilan manusia; e) Perhatian utama dari sistem sekolah adalah mengidentifikasi dan memenej perilaku proses agar mencapai tujuan yang diterapkan.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 3.

<sup>2</sup> Departemen Agama, *Pedoman Pelaksanaan Pembelajaran* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005), h. 23.



Melihat fenomena yang telah diuraikan di atas, maka perlu adanya upaya peningkatan sumber daya manusia (SDM) dalam bidang manajemen kependidikan.

Manajemen sumber daya manusia akhir-akhir ini hangat diperbincangkan, hal tersebut bukan saja karena trend dalam dunia pendidikan, tetapi sumber daya manusia juga merupakan unsur aktif dalam penyelenggaraan organisasi pendidikan. Unsur-unsur lainnya merupakan unsur pasif yang bisa diubah oleh kreatifitas manusia. Pengembangan sumber daya manusia merupakan bentuk investasi (human investment). Pengelolaan (manajemen) yang berkualitas, akan mengkondisikan unsur-unsur yang lain sehingga tercapai peningkatan produktivitas organisasi. Namun pada kenyataannya, pengelolaan (manajemen) sumber daya manusia masih jauh dari idealitas. Pendidikan Islam belum mampu bersaing dengan pendidikan lain dalam membangun umat yang mayoritas penduduk muslim ini. Selain hubungan dengan keseluruhan sistem pendidikan nasional yang kurang sinergis, pendidikan Islam juga terkesan tidak adaptif dan selalu ketinggalan zaman. Pada akhirnya pendidikan Islam menelorkan output yang sebagian besar tidak siap untuk memasuki pasar kerja.<sup>3</sup>

Padaahal, di sisi lain pendidikan Islam mengemban tugas penting, yakni bagaimana mengembangkan kualitas sumber daya manusia (SDM) agar umat Islam dapat berperan aktif dan tetap *survive* di era globalisasi ini. Dalam konteks ini, telah kita rasakan bersama bahwa Indonesia sering mendapat kritik karena dianggap masih tertinggal dalam melakukan pengembangan kualitas manusianya. Padahal dari segi kuantitas, Indonesia memiliki sumber daya manusia melimpah yang ditambah lagi penduduknya mayoritas beragama Islam.

Selain itu, Kementerian Pendidikan Nasional menyimpulkan ada beberapa faktor yang menyebabkan mutu pendidikan Indonesia tidak mengalami peningkatan secara merata. Faktor *pertama*, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production function* atau *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Faktor *kedua*,

---

<sup>3</sup>Sunhaji, *Manajemen Madrasah online* dalam [www.stainpress.com/?p=44](http://www.stainpress.com/?p=44), diunduh pada tanggal 29 Oktober 2012.

penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara sentralistik, sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi. Faktor *ketiga*, peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Sehubungan dengan permasalahan tersebut, langkah yang diambil adalah memberikan otonomi yang luas kepada sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan. Partisipasi aktif masyarakat dalam pendidikan dikembalikan kepada kebutuhan masyarakat, orang tua dan pemerintah daerah. Perubahan paradigma pada dunia pendidikan di Indonesia yang bernuansa reformatif ini menurut analisis Bank Dunia di latar belakang oleh kondisi : (1) kepala sekolah tidak memiliki kewenangan yang cukup dalam mengelola keuangan sekolah yang dipimpinnya; (2) kemampuan manajemen kepala sekolah pada umumnya rendah terutama di sekolah negeri; (3) pola anggaran tidak memungkinkan bagi guru yang berprestasi baik bisa memperoleh insentif; dan (4) peran serta masyarakat sangat kecil dalam pengelolaan sekolah.<sup>4</sup>

Berkaitan dengan hal di atas maka, manajemen sangat dibutuhkan dalam kemajuan suatu organisasi pendidikan, terutama dalam memanajemen sumber daya manusia (dalam hal ini, kepala sekolah, guru dan pegawai) yang ada pada sebuah sekolah, yang nantinya akan menghasilkan sumber daya manusia yang baru, yakni para siswa. SMP Islam Terpadu Syafiiyyatul Amaliyyah Medan misalnya. Kemajuan yang dicapai oleh SMP Islam Terpadu ini di bawah naungan Yayasan Pendidikan Syafiiyyatul Amaliyyah (YPSA) ini cukup menggembirakan, sehingga lembaga ini sebagai *leader* sekolah bertaraf internasional di kota Medan.

YPSA berupaya keras melalui pendekatan holistik dan komprehensif menata sistem pendidikannya dengan terobosan inovatif. YPSA menyadari pendidikan pada hakikatnya merupakan proses membangun sumber daya bangsa yang berperadaban. Oleh karena itu, pendidikan di YPSA selalu bertumpu pada konsep pertumbuhan, pengembangan, pembaharuan, dan kesinambungan

---

<sup>4</sup>Subagio, *Peran Pendidikan dalam Menciptakan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas*, online dalam [www.subagio-subagio.blogspot.com/2011/06/peran-pendidikan-dalam-menciptakan-02.html](http://www.subagio-subagio.blogspot.com/2011/06/peran-pendidikan-dalam-menciptakan-02.html), diunduh 12 Juli 2011.



sehingga penyelenggaraan pendidikan harus dikelola (di meneje) secara professional dengan komitmen untuk memberikan yang terbaik. Dukungan berbagai pihak pada perkembangan YPSA, ditindaklanjuti dengan memberikan layanan terbaik sebagai amanah umat.

Dalam hal perkerutan sebagai salah satu bagian dari manajemen sumber daya manusia misalnya, YPSA juga sangat *konsern* terhadap hal ini, karena rekrutmen tenaga pendidik sangat menentukan berkembang atau tidaknya seorang anak, dan hal ini berhubungan terhadap lembaga jika output –dalam hal ini siswa– yang dihasilkan berkualitas. Artinya, jika gurunya berkualitas, kemungkinan besar anak didik pada umumnya juga akan berkualitas dan lembaga juga akan semakin maju dan berkembang.

Setiap calon guru termasuk juga pegawai administrasi yang masuk ke YPSA, harus melewati tahapan-tahapan, seperti:

- a. Pendidikan minimal S1.
- b. Untuk guru PAI dapat membuat RPP.
- c. Melakukan tes *micro teaching*.
- d. Wawancara.
- e. Training selama 3 bulan ,maka diangkat menjadi pegawai tetap.
- f. Memiliki tenaga pendidik (guru) 68 orang yang sesuai dengan bidang studi.
- g. Memberikan waktu kepada tenaga pendidik untuk melanjutkan S2 di perguruan tinggi.
- h. Memberikan pelatihan-pelatihan kepada pendidik (guru) dan pegawai tentang IT.

Kepala sekolah pada SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan Medan juga cukup perhatian terhadap pendayagunaan potensi-potensi tenaga pendidiknya untuk pengembangan profesionalisme dan peningkatan mutu pendidik pada sekolah yang dipimpin. Kepala sekolah giat mencari informasi tentang pelatihan-pelatihan dan berusaha mengirimkan tenaga pengajarnya untuk mengikuti kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan pengembangan keahlian

masing-masing tenaga pengajar tersebut. Selain itu, kepala sekolah mendorong para tenaga pendidik khususnya agar melanjutkan pendidikan mereka ke jenjang yang lebih tinggi, misalnya dengan memberikan waktu kepada tenaga pendidiknya untuk melanjutkan Strata 2 (dua) di perguruan tinggi Negeri atau pun swasta.

Melihat pentingnya sumber daya manusia dalam konteks sistem pendidikan, maka manajemen sumberdaya manusia di SMP Islam Terpadu Syafiiyyatul Amaliyyah Medan harus benar-benar dilakukan secara baik oleh semua pihak, terutama kepala sekolah. Manajemen sumberdaya manusia dalam sebuah organisasi yakni pada sekolah menengah pertama khususnya, bukanlah hanya sekedar pengadaan sumber daya manusia saja, melainkan terpadu dari berbagai fungsi juga, yakni mulai dari perencanaan, penyusunan staf atau rekrutmen serta pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia. Berkaitan dengan komponen-komponen manajemen sumber daya manusia, manajemen tenaga pendidik menurut Mulyasa,<sup>5</sup> secara spesifik mencakup tujuh komponen, yaitu; perencanaan, pengadaan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi dan penilaian. Menurut peneliti, selain komponen-komponen tersebut, manajemen sumberdaya manusia juga meliputi pemberdayaan, pengawasan, dan pembinaan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa, komponen-komponen manajemen sumberdaya manusia (SDM) dalam hal ini meliputi: a) Perencanaan yang meliputi rekrutmen dan seleksi; b) Pengorganisasian yang meliputi pemberdayaan; c) Pelaksanaan yang meliputi koordinasi; d) Pengawasan yang meliputi pembinaan, dan; e) Evaluasi yang meliputi penilaian dan kompensasi.

Berkaitan dengan latar belakang dan permasalahan di lapangan, menjadi daya tarik penulis untuk mengangkat permasalahan manajemen sumber daya manusia ini lebih mendalam yang diangkat dalam sebuah penelitian dengan judul, **“Manajemen Sumber Daya Manusia di SMP Islam Terpadu Syafiiyyatul Amaliyyah Medan”**.

---

<sup>5</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2002), h. 42.



## **B. Fokus Masalah**

Dari sekian banyaknya masalah yang teridentifikasi, maka masalah pada penelitian ini dapat dibatasi pada, “Manajemen sumber daya manusia yang diimplementasikan dari empat substansi manajemen sumber daya manusia yaitu; perencanaan yang meliputi rekrutmen dan seleksi, pengorganisasian yang meliputi pemberdayaan, pelaksanaan yang meliputi koordinasi, pengawasan yang meliputi pembinaan, dan evaluasi yang meliputi penilaian dan kompensasi”.

## **C. Perumusan Masalah**

Berdasarkan fokus masalah di atas, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan sumber daya manusia di SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan.
2. Bagaimana pengorganisasian sumber daya manusia di SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan.
3. Bagaimana pelaksanaan rencana sumber daya manusia di SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan.
4. Bagaimana pengawasan sumber daya manusia di SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan.
5. Bagaimana evaluasi sumber daya manusia di SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan.

## **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini mengacu pada perumusan masalah di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui perencanaan sumber daya manusia di SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan.
2. Untuk mengetahui pengorganisasian sumber daya manusia di SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan.



3. Untuk mengetahui pelaksanaan rencana sumber daya manusia di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan.
4. Untuk mengetahui pengawasan sumber daya manusia di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan..
5. Untuk mengetahui evaluasi sumber daya manusia di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

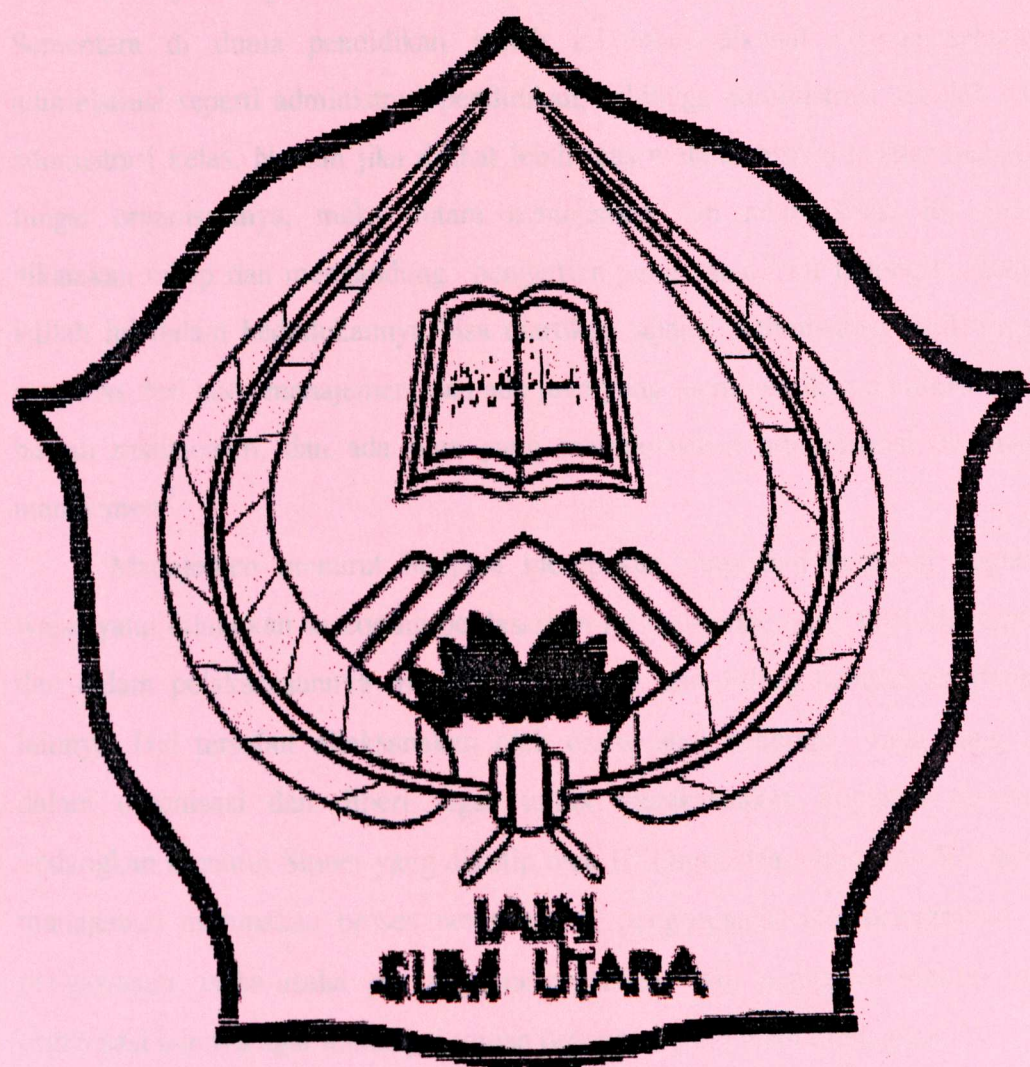
Adapun kegunaan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

##### **1. Secara teoritis**

merupakan sumbangan pemikiran ilmiah untuk dapat dijadikan sebagai salah satu pedoman untuk lebih meningkatkan sumber daya manusia pada Sekolah-sekolah Islam Terpadu pada umumnya dan pada SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan pada khususnya.

##### **2. Secara praktis**

- a. Sebagai informasi kepada masyarakat bahwa manajemen sumber daya manusia sangat penting demi suksesnya pembangunan di bidang pendidikan dan pembangunan sumber daya manusia.
- b. Menambah wawasan pihak sekolah dalam memenej sumber daya manusia yang ada pada sekolah tersebut.
- c. Sebagai salah satu syarat bagi penulis untuk memperoleh gelar Master of Art (M.A) pada Program Pendidikan Manajemen Pendidikan Islam.
- d. Sebagai bahan pengembangan wawasan bagi peneliti lain yang ingin meneliti masalah yang sama dalam mengembangkan ilmu pengetahuan.





## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan

##### 1. Manajemen

Manajemen pada awalnya hanya populer pada dunia bisnis komersial. Sementara di dunia pendidikan istilah ini lebih dikenal dengan sebutan administrasi seperti administrasi pendidikan, sehingga administrasi sekolah dan administrasi kelas. Namun jika dilihat lebih luas melalui proses belajar maupun fungsi organisasinya, maka antara manajemen dan administrasi itu boleh dikatakan mirip dan mengandung pengertian yang sama.<sup>6</sup> Di Indonesia, kedua istilah ini dalam kedudukannya bisa diartikan sejajar, administrasi lebih tinggi atau luas dari pada manajemen, dan ada juga yang memposisikan administrasi di bawah manajemen, dan ada juga yang memposisikan administrasi di bawah manajemen.<sup>7</sup>

Manajemen menurut Sudjana merupakan rangkaian berbagai kegiatan wajar yang dilakukan seseorang berdasarkan norma-norma yang telah ditetapkan dan dalam pelaksanaannya memiliki hubungan dan saling keterkaitan dengan lainnya. Hal tersebut dilaksanakan oleh orang atau beberapa orang yang ada dalam organisasi dan diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan tersebut.<sup>8</sup> Sedangkan menurut Stoner yang dikutip oleh H. Engkoswara dan Aan Komariah, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha per anggota organisasi dan pengguna sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>9</sup>

Manajemen merupakan pengaturan dan pengelolaan serangkaian aktifitas merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengawasi segala upaya

<sup>6</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2009), h. 6.

<sup>7</sup>H. Engkoswara dan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung:Alfabeta, 2010), h. 85.

<sup>8</sup>Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan: Untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Falah Production, 2000), h. 77.

<sup>9</sup>J. A. F. Stoner, *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan* (Jakarta:Erlangga, 1992), h. 8 lihat juga dalam buku, H. Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 86.



dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.<sup>10</sup>

Manajemen menurut istilah adalah proses mengkoordinasikan aktifitas-aktifitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain<sup>11</sup>. Manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain<sup>12</sup>.

Perkembangan dinamis aplikasi manajemen berangkat dari keragaman definisi tentang manajemen. Semula, manajemen yang berasal dari bahasa Inggris: *management* dengan kata kerja *to manage*, diartikan secara umum sebagai mengurus atau kemampuan menjalankan dan mengontrol suatu urusan atau "*act of running and controlling a business*"<sup>13</sup>. Selanjutnya definisi manajemen berkembang lebih lengkap.

Menurut Terry sebagaimana dikutip Hasibuan memandang manajemen sebagai suatu proses, sebagai berikut: "*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*"<sup>14</sup>. Sementara, Hasibuan dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia" mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu<sup>15</sup>.

Manajemen kemudian diartikan sebagai suatu rentetan langkah yang terpadu untuk mengembangkan suatu organisasi sebagai suatu system yang bersifat sosio-ekonomi-teknis; dimana system adalah suatu kesatuan dinamis yang terdiri dari bagian-bagian yang berhubungan secara organik; dinamis berarti

<sup>10</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 1.

<sup>11</sup>Robbin dan Coulter, *Manajemen (edisi kedelapan)* (Jakarta: PT Indeks, 2007), h.8.

<sup>12</sup>Sondang P Siagian, *Filsafah Administrasi* (Jakarta: CV Masaagung, 1990), h.5.

<sup>13</sup>Oxford, *Learner's Pocket Dictionary* (Newyork: Oxford University Press, 2005), h.17.

<sup>14</sup>Hasibuan, S.P. Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan II (Jakarta: PT Toko Gunung Agung, 1995), h.23.

<sup>15</sup>Kadarman, A.M. et.al, *Pengantar Ilmu Manajemen* (Jakarta: Gramedia, 1996) h.19.

bergerak, berkembang ke arah suatu tujuan; sosio (social) berarti yang bergerak di dalam dan yang menggerakkan sistem itu adalah manusia; ekonomi berarti kegiatan dalam sistem bertujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia; dan teknis berarti dalam kegiatan dipakai harta, alat-alat dan cara-cara tertentu.

Dalam perspektif Islam, hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan)<sup>16</sup>. Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur'an seperti firman Allah SWT:

اَتَعْلَمُونَ يُنْزِلُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَرْجِعُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا

*Artinya : Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (Al Sajadah : 05).*

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt adalah pengatur alam (manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadaiakan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Sementara manajemen menurut istilah adalah proses mengkordinasikan aktifitas-aktifitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain<sup>17</sup>. manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain<sup>18</sup>.

Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen dalam mencapai tujuan. Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan<sup>19</sup>. Manajemen (*management*) adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Proses ini melibatkan organisasi,

<sup>16</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h. 362.

<sup>17</sup> Robbin dan Coulter, *Manajemen (edisi kedelapan)* (Jakarta: PT Indeks, 2007), h. 8.

<sup>18</sup> Sondang P Siagian, *Filsafah Administrasi* (Jakarta: CV Masaagung, 1990), h. 5.

<sup>19</sup> Malayu, S.P. Hasibuan. 1996. *Manajemen SDM (Dasar dan Kunci Keberhasilan)*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), h. 1.



arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan-tujuan tersebut<sup>20</sup>.

Pendapat tersebut menyebutkan bahwa esensi dari manajemen adalah kegiatan bekerja yang dilakukan oleh orang lain guna mencapai tujuan. Melalui manajemen maka kegiatan sumber daya yang dimiliki dapat dikelola dengan baik.

Harold Koontz dan Cyril O'Donnel yang dikutip Hasibuan mendefinisikan: "Manajemen merupakan usaha mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian"<sup>21</sup>.

Salam dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Pemerintahan Indonesia* mendefinisikan: "Manajemen adalah suatu kegiatan organisasi, sebagai suatu usaha dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan tertentu yang mereka taati sedemikian rupa sehingga diharapkan hasil yang akan dicapai sempurna, yaitu efektif dan efisien"<sup>22</sup>.

Penjelasan di atas menyebutkan bahwa manajemen melibatkan berbagai kegiatan dan elemen-elemen organisasi baik internal, eksternal, sarana, prasarana maupun fungsi atau jabatan dalam suatu organisasi. Dengan manajemen yang dikelola dengan baik diharapkan mendapatkan hasil yang diinginkan.

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata<sup>23</sup>. Manajemen bergerak dalam suatu organisasi, dimana manajemen tersebut mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan yang nyata.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan kebutuhan yang niscaya untuk memudahkan pencapaian tujuan

<sup>20</sup> Henry Simamora, *Akuntansi Manajemen* (Jakarta: Salemba Empat, 1999), h. 3.

<sup>21</sup> Malayu, S.P. Hasibuan. 1996. *Manajemen SDM (Dasar dan Kunci Keberhasilan)*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), h. 3.

<sup>22</sup> Salam Dharma Setyawan, 2004. *Manajemen Pemerintahan Indonesia*: edisi revisi. (Jakarta: Djambatan, 2004), h. 12.

<sup>23</sup> George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar – Dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 1.



manusia dalam organisasi, serta mengelola berbagai sumberdaya organisasi, seperti sarana dan prasarana, waktu, SDM, metode dan lainnya secara efektif, inovatif, kreatif, solutif, dan efisien.

## 2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sebelum munculnya teori-teori sumber daya manusia, telah didasari sebelumnya dengan adanya perubahan konsepsi tentang sumber daya manusia itu sendiri atau pandangan terhadap pekerja dalam kerangka hubungan kerja pada organisasi yang kemudian memunculkan teori-teori SDM. Seperti halnya dibawah ini yang menjelaskan konsep-konsep hingga terjadinya SDM tersebut, yakni:<sup>24</sup>

- a. Pekerja dianggap sebagai Barang Dagangan
- b. Pekerja dianggap sebagai SDM
- c. Pekerja dianggap sebagai Mesin.
- d. Pekerja dianggap sebagai Manusia.
- e. Pekerja dianggap sebagai *Partner*

Berbeda jauh dalam agama Islam yang merupakan *rahmatan lil 'alamin* , sejak hadirnya Islam di panggung dunia ini telah membawa keberkahan kepada semua makhluk, khususnya manusia. Dalam agama Islam sendiri dinyatakan manusia adalah makhluk yang diciptakan Allah SWT paling sempurna dengan struktur jasmaniah dan rohaniah terbaik di antara makhluk lainnya, sehingga Allah SWT sendiri lebih memuliakan manusia dari pada makhluk lainnya, baik dari segi jasmani maupun rohani, akal dan fikirannya. Struktur jasmaniah dan rohaniah itu Allah memberikan seperangkat kemampuan dasar yang memiliki kecenderungan berkembang yang menurut aliran psikologi behaviorisme disebut *pre potence reflex* (kemampuan dasar yang secara otomatis berkembang)<sup>25</sup>.

Dari sudut pandang ilmu pendidikan, kualitas non fisik manusia mencakup ranah (domain) kognitif, afektif, dan psikomotorik. Kualitas ranah kognitif digambarkan oleh tingkat faktor kecerdasan individu, sedangkan kualitas ranah

<sup>24</sup>Konsep-konsep hingga terjadinya SDM ini sepenuhnya dikutip dari buku Buchari Zainun, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), cet. VI, h.17. Dapat juga dilihat dalam situs <http://pio.usu.ac.id/manajemen-sdm-html>.

<sup>25</sup>Muzzayin Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), h.88.

afektif digambarkan oleh kadar keimanan, budi pekerti, integritas kepribadian, serta ciri-ciri kemandirian lainnya. Sementara itu, kualitas ranah psikomotorik dicerminkan oleh tingkat keterampilan, produktivitas, dan kecakapan mendayagunakan peluang berinovasi.<sup>26</sup>

Sebenarnya tiga kata yang terdapat dalam istilah sumber daya manusia, yaitu: sumber, daya, dan manusia, tak ada satupun yang sulit untuk dipahami. Ketiga kata itu tentu mempunyai arti dan dengan mudah dapat dipahami artinya. Secara sederhana dapat didefinisikan sebagai daya yang bersumber dari manusia. Daya ini dapat pula disebut kemampuan, tenaga, energi, atau kekuatan (*power*).<sup>27</sup>

Walaupun demikian, istilah sumber daya manusia telah didefinisikan bermacam-macam oleh para pakar pendidikan maupun psikologi. Diantaranya ialah apa yang telah diutarakan oleh Suit<sup>28</sup> yang mengatakan bahwa, “Yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia”.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, sumber daya manusia diartikan sebagai, potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi.<sup>29</sup> Sedangkan dalam Kamus *Webster*, yang dimaksud sumber daya manusia ialah; alat atau kekayaan yang tersedia (*available means*), kemampuan atau bahan untuk menyelesaikan masalah atau persoalan.. Definisi dari dua kamus di atas diperkuat oleh pernyataan Deacon dan Malock dalam Crandall dan Knol yang mendefinisikan; sumber daya manusia sebagai alat atau bahan yang tersedia dan diketahui potensinya untuk memenuhi keinginan.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Anggan Suhandana, *Pendidikan Nasional sebagai Instrumen Pengembangan SDM* (Bandung: Mizan, 1997), cet. III, h. 151.

<sup>27</sup> Buchori Zainun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gunung Agung, 1993), cet. II, h. 57

<sup>28</sup> Yusuf Suit, *Sikap Mental dalam Manajemen SDM* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), cet. I, h. 35.

<sup>29</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1999), cet. X, h. 973.

<sup>30</sup> Suprihatin Gunaharja, et.al., *Pengembangan Sumber Daya Keluarga* (Jakarta: BPK Gunung Mulia, 1993), cet. I, h. 4.



Wardhana sebagaimana yang dikutip Munandar sepenggal kalimat kutipan dari Harbison menyatakan bahwa, sumber daya manusia mencakup semua energi, keterampilan, bakat, dan pengetahuan manusia yang dipergunakan secara potensial dapat atau harus dipergunakan untuk tujuan produksi dan jasa-jasa yang bermanfaat.<sup>31</sup>

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi. Werther dan Davis yang dikutip oleh Edy Sutrisno menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi<sup>32</sup>. Timbulnya kebutuhan untuk membantu organisasi dalam melaksanakan tujuannya merupakan profesionalisme dalam bekerja. Kebutuhan akan profesionalisme menunjukkan bahwa semakin berperannya sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi.

Tujuan organisasi agar dapat tercapai dengan baik, dibutuhkan sumber daya manusia yang memenuhi syarat-syarat dan kriteria organisasi<sup>33</sup>. Kriteria organisasi tersebut diharapkan akan terbentuk sumber daya manusia yang produktif yang berguna terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Hadari Nawawi yang dikutip oleh Sulistiyani dan Rosidah yang dimaksudkan sebagai sumber daya manusia meliputi tiga pengertian yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material / non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensinya<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> A.S. Munandar, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Pembangunan Nasional* (Jakarta: Djaya Pirusa, 1981), h. 9.

<sup>32</sup> Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusi* ( Jakarta : Kencana, 2009), h. 1.

<sup>33</sup> Sopyandi, Herman, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), h. 53.

<sup>34</sup> Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Public* (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2003), h. 9.



Faustino Cardoso Gomes menyebutkan bahwa:

“Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yaitu (1) sumber daya manusia (*human resource*), dan (2) sumber daya non-manusia (*non-human resources*)”<sup>35</sup>.

Sumber daya manusia (*human resources*) memiliki pengertian sebagai berikut:

1. Secara makro, sumber daya manusia merupakan keseluruhan potensi tenaga yang terdapat di suatu negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu negara / daerah.
2. Secara mikro, sumber daya manusia merupakan segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja / organisasi tertentu baik pemerintah maupun swasta<sup>36</sup>.

Pengertian sumber daya manusia mencakup semua unsur yang dimilikinya. Unsur yang dimilikinya itu seperti, energi, bakat, keterampilan, kondisi fisik dan mental manusia yang dapat digunakan untuk berproduksi. Unsur yang dimiliki diharapkan dapat menunjang kebutuhan dalam mencapai tujuan. Sumber daya manusia dipandang memiliki peranan yang semakin besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Organisasi pemerintah maupun swasta menyadari bahwa unsur “manusia” yang memiliki keunggulan dalam bersaing akan membawa organisasi kearah yang lebih maju.

Unsur-unsur (*variables*) sumber daya manusia menurut Faustino Cardoso Gomes dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* meliputi:

1. Kemampuan-kemampuan (*Capabilities*),
2. Sikap (*Attitudes*),
3. Nilai-nilai (*Values*),
4. Kebutuhan-kebutuhan (*Needs*),
5. Karakteristik demografinya (Penduduk)<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Faustino Cardozo Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi ,2003), h. 1.

<sup>36</sup> Wahyudi, Bambang., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung : Sulita, 1996), h. 8.

Unsur-unsur sumber daya manusia seperti kemampuan, sikap, nilai kerja, kebutuhan serta kependudukan merupakan daya yang terdapat pada manusia. Memperoleh sumber daya tersebut tergantung dari manajemen sumber daya manusianya mulai dari penarikan sumber daya manusia, seleksi, pengembangan, pemeliharaan sumber daya manusia harus dilakukan secara selektif untuk menghasilkan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas.

Pendapat Taliziduhu Ndaraha menyebutkan bahwa kualitas sumber daya manusia yang tinggi mampu menggunakan daya yang bersumber pada dirinya tidak hanya otot, keterampilan dan kemampuan tetapi pola pikir, kecerdasan dan kekreatifitasan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan.

“Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi adalah sumber daya yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence*, *creativity*, dan *imagination*; tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga, otot dan sebagainya.”<sup>38</sup>

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia itu adalah tenaga atau kekuatan/kemampuan yang dimiliki oleh seseorang berupa daya pikir, daya cipta, karsa dan karya yang masih tersimpan dalam dirinya sebagai energi potensial yang siap dikembangkan menjadi daya-daya berguna sesuai dengan keinginan manusia itu sendiri.

Hal ini di dukung oleh pendapat Zainun, sebagaimana dikutip dalam situs [www.usu.ac.id](http://www.usu.ac.id),<sup>39</sup> menurutnya bahwa, “Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang penting, bahkan dapat dikatakan bahwa manajemen itu pada hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia atau manajemen sumber daya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri”.

<sup>37</sup>Faentino Cordozo Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi,2003), h. 26.

<sup>38</sup>Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*.(Jakarta: PT. Rineke Cipta, 1999), h. 12.

<sup>39</sup>Buchari Zainun, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia* online dalam <http://pio.usu.ac.id/manajemen-sdm.html>, diunduh 08 juli 2011.



### 3. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan

Manajemen adalah suatu kegiatan organisasi, sebagai usaha dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu yang mereka taati sedemikian rupa, sehingga diharapkan hasil yang akan dicapai sempurna, yaitu efektif dan efisien. Dengan demikian, manajemen melibatkan berbagai elemen organisasi baik internal, eksternal, sarana, prasarana, alat, barang, maupun fungsi dan kedudukan (jabatan) dalam organisasi yang diatur sedemikian rupa dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen menggerakkan segenap sumber daya organisasi sedemikian rupa secara harmonis dalam mencapai tujuan organisasi. Karena itu, manajemen mengisyaratkan adanya unsur kepemimpinan, pengambilan keputusan, hubungan antar manusia, dan manusianya itu sendiri.<sup>40</sup>

Seperti kata Harold Kontz dan O'donnel dalam bukunya *Principles of Management, An Analysis of Management Function*, sebagaimana dikutip Dharma Setyawan Salam,<sup>41</sup> yang mengatakan bahwa “*Management involves things done through and with people*” (Manajemen meliputi usaha pencapaian sesuatu dengan dan melalui orang-orang).

Manajemen SDM menurut Flippo sebagaimana dikutip oleh Melayu Hasibuan, mengemukakan:

*Personel management is the planning organizing, directing and controlling of the procurement development compension, integration, maintance and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal of objektives are accomplished* (Manajemen personalia adalah perencanaan pengorganisasian, pengontrolan dan pengarahan, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan individu, organisasi dan masyarakat).<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup>Dharma Setyawan Salam, *Manajemen Pemerintahan Indonesia*: edisi revisi (Jakarta: Djambatan, 2004), h. 10.

<sup>41</sup>*Ibid.*, h. 10-11.

<sup>42</sup>Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Dasar dan Kunci Keberhasilan* (Jakarta: Haji Masaung, 2002), h. 11.



Sedangkan French mengatakan bahwa,<sup>43</sup> manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan pegawai lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Nitisemito mengemukakan manajemen personalia adalah manajemen yang mengkhususkan diri dalam bidang personalia atau dalam bidang kepegawaian<sup>44</sup>. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bentuk pengakuan pentingnya anggota organisasi (personil) sebagai sumber daya yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, pelaksanaan fungsi, dan kegiatan organisasi untuk menjamin bahwa mereka dipergunakan secara efektif dan adil demi kepentingan organisasi, individu, dan masyarakat<sup>45</sup>.

Hal ini merupakan wujud pengakuan akan peranan penting MSDM dalam organisasi, tantangan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) secara efektif, dan perkembangan cabang ilmu pengetahuan dan profesionalisasi dalam bidang MSDM. Kemajuan teknologi menciptakan pekerjaan baru dan mempercepat menghilangnya pekerjaan. Collingridge dan Ritchie berpendapat MSDM merupakan bagian pekerjaan manajemen yang berhubungan dengan manusia, baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok, dan dengan sumbangannya pada efektivitas organisasi. MSDM merupakan suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi<sup>46</sup>.

Samsudin mengemukakan hal-hal yang berkenaan dengan MSDM adalah:

1. Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan SDM dengan perencanaan.

---

<sup>43</sup>Soekidjo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* online dalam <http://pio.usu.ac.id/manajemen-sdm.html>, diunduh tanggal 08 juli 2011.

<sup>44</sup>A. S. Nitisemito, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), h.11.

<sup>45</sup>Tim Pakar Manajemen Pendidikan FIP UM, *Manajemen Pendidikan Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Latar Institusi Pendidikan* (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003), h. 68-69.

<sup>46</sup>J, Collingridge, and M, Ritchie, *Dasar-Dasar Manajemen Personalia*, Diterjemahkan oleh Ratna S (Jakarta: Erlangga, 1979), h.1.

2. Tanggung jawab pengelolaan SDM tidak lagi menjadi tanggung jawab manajer khusus, tetapi manajemen secara keseluruhan.
3. Adanya perubahan dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen karyawan.
4. Terdapat aksentuasi pada komitmen untuk melatih para manajer agar dapat berperan optimal sebagai penggerak dan fasilitator<sup>47</sup>.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli, diantaranya:

- a. Menurut Hall T. Douglas dan Goodale G. James bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah: *"Human Resource Management is the proses through hican optimal fit is achieved among the employee, job, organization, and environment so that employees reach their desired level of satisfaction and performance and the organization meets it's goals"*.<sup>48</sup> Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses melalui mana kesesuaian optimal diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.
- b. Menurut Edin Flippo *Personal management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished*<sup>49</sup>. Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya

---

<sup>47</sup> Samsudin, S, Manajemen SDM (Bandung: Pustaka Setia, 2006), h.23.

<sup>48</sup> Hall Douglas T. & James Goodale G, *Human Resources Management, Strategy, Design and Impelementation* (Glenview: Scott Foresman and Company, 1986), h. 6.

<sup>49</sup> Malayu S. P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000), h. 11.



manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

- d. Menurut Barthos Manajemen sumber daya manusia timbul sebagai suatu masalah baru pada dasawarsa 1960-an. Manajemen SDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber-sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri<sup>50</sup>.
- e. Menurut Tunggal Manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan anggota organisasi<sup>51</sup>.
- f. Menurut Handoko Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi<sup>52</sup>.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM pada dasarnya merupakan deskripsi dari administrasi atau manajemen yang dirancang dan saling berkaitan satu sama lainnya untuk mengarahkan perilaku anggota kepada tujuan individu maupun organisasi. Proses yang dimaksud<sup>53</sup> adalah *planning, recriutmen, selection, continuity and information*.

## **B. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sebagai bagian dari kegiatan organisasi, manajemen merupakan upaya kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen memiliki peranan penting dalam menggerakkan segala sumber daya orgnaisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam mencapai

---

<sup>50</sup> Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1990) h. 1.

<sup>51</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), h.: 250.

<sup>52</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 2001), h. 4.

<sup>53</sup> William B. Castter, *The Human Resource Function in Education Administration* (New Jersey: Prentice-Hall, 1996), h. 35.

suatu tujuan, setiap organisasi memerlukan kegiatan-kegiatan yang tertib, efektif dan efisien. Setiap kegiatan organisasi yang tertib, efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya, biasanya disebut dengan fungsi manajemen.<sup>54</sup>

Ini berarti bahwa, suatu SDM efektif jika kebijaksanaan apapun yang dirumuskan dan ditetapkan dibidang sumber daya manusia dan langkah-langkah apapun yang diambil dalam manajemen sumber daya manusia itu, kesemuanya harus berkaitan dengan pencapaian berbagai jenis tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai bersama dalam organisasi. Pada dasarnya, berbagai tujuan tersebut dapat dikategorikan pada empat jenis, yaitu:

- a. Tujuan masyarakat sebagai keseluruhan,
- b. Tujuan organisasi yang bersangkutan,
- c. Tujuan fungsional dalam arti tujuan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi, dan
- d. Tujuan pribadi para anggota organisasi.<sup>55</sup>

Hall dan Goodale, mengemukakan yang berbeda mengenai tujuan manajemen SDM. Menurut Hall dan Goodale seperti yang dikutip oleh Siti Asiyah Nasution bahwa,<sup>56</sup> “tujuan manajemen sumber daya manusia adalah optimalisasi dari tingkat penyesuaian empat komponen sumber daya manusia, yakni: (a) komponen lingkungan, termasuk keadaan ekonomi, sosial, politik, dan teknik; (b) komponen organisasi, yaitu termasuk karakteristik organisasi misalnya, ukuran, struktur, teknologi, kebijakan personalia serta budaya organisasi; (c) komponen pekerjaan, yaitu sekumpulan tugas-tugas dan kegiatan-kegiatan dimana para pegawai bertugas. Karakteristik yang terpenting adalah tantangan, variasi dan otonomi untuk pegawai, dan; (d) komponen individual, yang memberi kombinasi sifat-sifat yang unik pimpinan. Karakteristik yang dimiliki pegawai adalah kemampuan pengetahuan, kepribadian, nilai dan harapan-harapan”.

---

<sup>54</sup> Dharma Setyawan Salam, *Manajemen...*, h. 30.

<sup>55</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, cet. Ke-IX 2009), h. 26.

<sup>56</sup> Siti Asiyah N, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar) di Madrasah Aliyah Al-Washliyah 12 Perbaungan Kab. Sedang Bedagai* ; Tesis Mahasiswa Pascasarjana Unimed (Medan:2007), h. 29



Tujuan MSDM adalah memperbaiki kontribusi produktif pegawai terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan MSDM mencerminkan strategi manajer dan menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi SDM, dan orang-orang yang terpengaruh. Secara umum tujuan MSDM mencakup empat aspek yaitu tujuan sosial, tujuan organisasional, tujuan fungsional, dan tujuan individual.

Tujuan sosial MSDM adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya<sup>57</sup>. Organisasi menghasilkan output bagi kelompok tertentu di masyarakat. Organisasi sekolah dalam hal ini peserta didik dan alumni diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial. Implementasi tujuan sosial dalam bidang pendidikan khususnya sekolah adalah program Unit Kesehatan Sekolah (UKS) dan program bakti sosial. Bentuk nyata dari kegagalan suatu organisasi mengkaitkan pencapaian tujuannya dengan pencapaian tujuan masyarakat secara luas yang tercermin dalam dua wujud yaitu masyarakat akan kehilangan kepercayaan terhadap organisasi sekolah dan sebagai akibat hilangnya kepercayaan tersebut masyarakat tidak lagi memberikan dukungannya kepada kebijaksanaan dan kegiatan organisasi tersebut.

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Bagian MSDM dibentuk untuk membantu dalam mewujudkan tujuan organisasi. Personil sekolah didayagunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan sekolah. Efektifitas sekolah tergantung dengan efektifitas SDM yang ada di sekolah. Kunci kelangsungan berjalannya organisasi sekolah terletak pada efektifitas kepala sekolah dalam membina dan memanfaatkan keahlian guru dan pegawai dengan berupaya meminimalkan kelemahan SDM.

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi SDM pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi<sup>58</sup>. Sehingga kepala sekolah

---

<sup>57</sup> Samsudin, S, Manajemen SDM (Bandung: Pustaka Setia, 2006), h.30.

<sup>58</sup> *Ibid*, h.32.

dalam hal ini berupaya meningkatkan pengelolaan guru dan pegawai dengan cara memberikan pelayanan konsultasi yang tepat, mengelola program rekrutmen yang efektif, pelatihan, dan mampu menguji realitas ketika guru dan pegawai mengemukakan gagasan baru untuk mengembangkan sekolah.

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi yang akan dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Apabila tujuan organisasi dan tujuan pribadi tidak sesuai maka dapat dimungkinkan pegawai akan memilih untuk menarik diri dari organisasi.

Kepala sekolah harus pula terfokus pada pencapaian kesesuaian pencapaian tujuan dengan guru, dengan mengkaji pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat guru di sekolah. Collingridge dan Ritchie mengemukakan organisasi berusaha menciptakan kondisi dimana setiap pegawai terdorong untuk memberi sumbangan sebaik mungkin bagi efektifitas organisasi<sup>59</sup>. Hal ini penting bagi kepala sekolah karena sekolah tidak dapat efektif dan efisien yang maksimal tanpa kerja sama penuh dari guru dan pegawai.

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan bersama, organisasi, karyawan, dan masyarakat<sup>60</sup>. Sehingga MSDM memiliki kewajiban untuk memahami perubahan yang semakin komplek selalu terjadi di lingkungan organisasi, mengantisipasi perubahan tersebut baik perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan memahami dimensi internasional yang mulai mempengaruhi organisasi akibat informasi yang berkembang cepat.

Hasibuan mengemukakan bahwa tujuan dari pengembangan SDM diantaranya meliputi:

- a) meningkatkan produktivitas kerja; b) meningkatkan efisiensi; c) mengurangi kerusakan; d) mengurangi tingkat kecelakaan karyawan; e) meningkatkan pelayanan yang lebih baik; f) moral karyawan lebih baik; g) kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar; h) technical skill, human skill, dan managerial skill semakin baik; i) kepemimpinan seorang manajer akan semakin baik; j) balas jasa

---

<sup>59</sup>J. Collingridge and Ritchie, M, *Dasar-Dasar Manajemen Personalia*, Diterjemahkan oleh Ratna S (Jakarta: Erlangga, 1979), h.2.

<sup>60</sup> D .Gary, *Human Resources Management* (New Jersey: Prentice Hall Inc, 2003).h. 11.



meningkat karena prestasi kerja semakin besar; dan k) akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Hasibuan tersebut di atas, juga dikemukakan oleh Meokijat bahwa tujuan pengelolaan SDM meliputi tujuan umum dan khusus yang antara lain sebagai berikut:

- 1) Tujuan umum pengembangan sumber daya manusia antara lain: mengembangkan keahlian atau keterampilan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan lebih efektif; mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional; dan mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman seprofesi dan dengan pihak manajemen (pimpinan).
- 2) Tujuan pengembangan pegawai khususnya tenaga non akademik sebenarnya sama dengan tujuan latihan pegawai di mana kegiatan pengembangan ini ditujukan untuk memperbaiki efektivitas kerja dengan cara memperbaiki pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang<sup>61</sup>. Pendapat tersebut menyatakan sumber daya manusia merupakan sumber dari organisasi yang memiliki kapabilitas bagaimana organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan dalam mencapai tujuan.

Secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk :

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang

---

<sup>61</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (Bandung: CV Mandar Maju, 2009), h. 13.

tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.

4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, dimana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Tujuan dari organisasi manajemen sumber daya manusia merupakan pencapaian tujuan yang diinginkan. Mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan baik dibutuhkan sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran dalam bekerjanya suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu : *pertama*, memperbaiki tingkat produktivitas; *kedua*, Memperbaiki kualitas kehidupan kerja; dan *ketiga*, meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek legal<sup>62</sup>. Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi. Meningkatkan kontribusi pegawai bagi

---

<sup>62</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Kencana, 2009), h. 7.



organisasi sangat penting karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasinya. Sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan tersebut dapat dijabarkan ke dalam empat tujuan yang lebih operasional, yaitu :

### 1. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*)

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat<sup>3463</sup>. Maksudnya suatu organisasi yang berada pada lingkungan masyarakat diharapkan membawa manfaat dan keuntungan bagi masyarakat, oleh sebab itu suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

### 2. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)

Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan akhir dari suatu organisasi, yaitu sebagai suatu alat yang membantu tercapainya tujuan dari organisasi secara keseluruhan. Suatu unit dari manajemen sumber daya manusia merupakan suatu organisasi yang diwujudkan untuk melayani bagian lain dalam organisasi.

### 3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap organisasi) melaksanakan tugasnya secara optimal. Tujuan fungsi dari manajemen sumber daya tersebut menyatakan bahwa setiap unit dapat menjaga peranannya yaitu

---

<sup>63</sup>Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (Bandung: CV Mandar Maju, 2009), h. 7.

sumber daya manusia dalam suatu organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

#### 4. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2009:7). Bekerja dalam suatu organisasi dengan memperoleh imbalan dalam bidang materiil seperti sandang, papan, pangan dan kebutuhan kebendaan lainnya, akan tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya yang bersifat sosial, *prestise*, kebutuhan psikologis dan intelektual. Tujuan pribadi pegawai tersebut diharapkan dapat terpenuhi dan itu merupakan suatu motivasi dan pemeliharaan terhadap aparatur. Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia di atas, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut dapat berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Schuler, pentingnya pertumbuhan dalam organisasi jika dihubungkan dengan semua fungsi manajemen sumber daya manusia adalah bahwa, manajemen sumber daya manusia dapat mempengaruhi kebijakan organisasi, yang pada gilirannya berkenaan dengan kelangsungan hidup, perkembangan, keuntungan dan daya saing suatu organisasi.<sup>64</sup> Sedangkan kegunaan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan produktivitas kualitas kehidupan kerja dan kepatuhan kerja.

### C. Unsur-unsur Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Unsur-unsur (variables) sumber daya manusia meliputi kemampuan-kemampuan (capabilities), sikap (attitudes), nilai-nilai (values), kebutuhan-

---

<sup>64</sup> Randal S. Schuler, *Personal and Human Resources Management* (New York: Kellong Bokravard, 1987), h.10.



kebutuhan (needs), dan karakteristik-karakteristik demografisnya (penduduk). Unsur-unsur sumber daya manusia tersebut sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya, seperti norma-norma dan nilai-nilai masyarakat tingkat pendidikan dan peluang-peluang yang tersedia. Unsur-unsur tersebut pada gilirannya akan mempengaruhi peranan dan perilaku menejer dalam organisasi. Orang-orang dalam organisasi dapat dibedakan satu dengan yang lainnya berdasarkan variable-variable tersebut.<sup>65</sup>

Samsudin mengemukakan hal-hal yang berkenaan dengan MSDM adalah:<sup>66</sup>

1. Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan SDM dengan perencanaan,
2. Tanggung jawab pengelolaan SDM tidak lagi menjadi tanggung jawab manajer khusus, tetapi manajemen secara keseluruhan,
3. Adanya perubahan dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen karyawan,
4. Terdapat aksentuasi pada komitmen untuk melatih para manajer agar dapat berperan optimal sebagai penggerak dan fasilitator.

Dari beberapa pendapat di atas, maka unsur-unsur dalam manajemen sumber daya manusia adalah kemampuan dan kebutuhan terhadap perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia.

#### **D. Fungsi-Fungsi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**

Castetter<sup>67</sup> mengemukakan bahwa fungsi dari manajemen sumber daya manusia terdiri dari; Strategic, planning for human sources, recrutmen, selection,

---

<sup>65</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 25.

<sup>66</sup> Samsudin, S. 2006. *Manajemen SDM*. Bandung: Pustaka Setia.

<sup>67</sup> William B Castter, *Qualitative Research for In Education* (Boston: Allyn and Bacon, 1992), h. 2.

induction, development, performance appraisal, employment justice and continuity, information technology, compensation, bargaining.

Namun dalam bagian ini, bahasannya difokuskan pada deskripsi dari masing-masing fungsi manajemen sumber daya manusia yang meliputi: "Planning for human resources needs, appraising and compensating employee behavior, improving employee and the work environment, establishing and maintaining effectif working relationship".<sup>68</sup>

Manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan yang ingin dicapai, untuk dapat berjalan dengan baik diperlukan fungsi manajemen. Fungsi manajemen terdiri dari:

1. Perencanaan adalah usaha membuat suatu puluhan tindakan dari beberapa alternatif yang mungkin dapat tersedia yang meliputi strategi, kebijakan, program, proyek dan prosedur dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
2. Penggorganisasian adalah suatu usaha mengelompokkan pekerjaan yang diatur melalui struktur organisasi sehingga setiap unit kerja mempunyai sasaran dalam rangka mencapai tujuan secara nyata.
3. Penyusunan staf (departemensi) suatu usaha penempatan orang-orang yang tepat ke dalam unit-unit kerja yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi.
4. Penggerakan dapat diartikan sebagai suatu usaha mempengaruhi dan mengarahkan anggota organisasi (pegawai) untuk melaksanakan pekerjaan sesuai kebijakan yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan.
5. Pengendalian suatu usaha mengawasi, membimbing, dan membina gerak pegawai dan unit kerja untuk bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Randal S Schuler, *Personel ...*, h. 6.

<sup>69</sup> Dharma Setyawan Salam, *Manajemen Pemerintahan Indonesia*: edisi revisi. (Jakarta: Djambatan, 2004), h. 16.



Terry dan Rue menyebutkan lima fungsi utama manajemen, yang terdiri dari :

1. *Planning*. Menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan.
2. *Organizing*. Mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatankegiatan.
3. *Staffing*. Menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.
4. *Motivating*. Mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kearah tujuan-tujuan.
5. *Controlling*. Mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan menentukan sebab-sebab penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan kolektif,

Fungsi manajemen merupakan suatu elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer / pemimpin dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud Sutrisno dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* adalah:

1. Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dalam bentuk badan organisasi.
3. Pengarahan dan pengadaan. Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efeasien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi,

penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengembangan. Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
6. Kompensasi. Pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
7. Pengintegrasian. Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
8. Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
9. Pemberhentian. Putusan hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Fungsi manajemen dalam suatu instansi atau organisasi berbeda dikarenakan kompleksnya organisasi serta jumlahnya yang banyak, maupun karena perkembangan lapangan usaha dan organisasi yang berbeda-beda. Prakteknya pembagian fungsi manajemen dalam suatu organisasi, yang paling penting adalah untuk mengetahui aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan dalam melaksanakan fungsi tersebut. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Perencanaan tenaga kerja. Perencanaan tenaga kerja merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia (Yuniarsih dan Suwatno<sup>70</sup>). Perencanaan sumber daya manusia dimaksudkan dalam upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat

---

<sup>70</sup>Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pasca Sarjana UPI dan ALFABETA, 2008), h. 7.



untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan dalam pencapaian tujuan.

2. Pengembangan tenaga kerja. Pengembangan tenaga kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan kualitas tenaga kerja. Pengembangan kualitas sumber daya manusia diarahkan untuk megubah sumber daya manusia yang berpotensi menjadi sumber daya manusia yang produktif sehingga sumber daya manusia mampu dan terampil sehingga menjadi lebih efektif serta efisien dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Adanya penilaian prestasi kerja akan mengetahui sumber daya manusia yang mempunyai prestasi kerja yang baik maupun yang kurang, dengan demikian akan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima.
4. Pemberian kompensasi. Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa, dapat berupa finansial dan non finansial. Pemberian kompensasi dapat meningkatkan motivasi dalam melaksanakan tugas.
5. Pemeliharaan tenaga kerja. Pemeliharaan tenaga kerja diharapkan dapat memberikan ketenangan kerja dan konsentrasi penuh dalam menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan organisasi. Kegiatan pemeliharaan tenaga kerja bertujuan untuk memberikan jaminan kesehatan, kesejahteraan dan keamanan serta memperkecil adanya konflik antar individu dalam organisasi.
6. Pemberhentian. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer/pemimpin sumber daya manusia karena telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi instansi atau perusahaan. Istilah pemberhentian atau *separation*, pemisahan merupakan suatu putusnya hubungan kerja seseorang dengan organisasi yang

disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, pensiun atau disebabkan oleh undang-undang.

### 1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Perencanaan harus dijadikan langkah pertama yang benar-benar diperhatikan oleh para manajer dan para pengelola pendidikan. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan SDM akan berakibat sangat fatal bagi keberlangsungan pendidikan. Bahkan Allah memberikan arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain sebuah rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari, sebagaimana Firman-Nya dalam Al Qur'an Surat Al Hasyr:18 yang berbunyi:

ثَّ لَغْدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْتَرْقُ نَفْسُ مَا قَدْ

*Artinya : Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Mahdi bin Ibrahim mengemukakan bahwa ada lima perkara penting untuk diperhatikan demi keberhasilan sebuah perencanaan, yaitu :

1. Ketelitian dan kejelasan dalam membentuk tujuan
2. Ketepatan waktu dengan tujuan yang hendak dicapai
3. Keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggung jawab operasional, agar mereka mengetahui fase-fase tersebut dengan tujuan yang hendak dicapai
4. Perhatian terhadap aspek-aspek amaliah ditinjau dari sisi penerimaan masyarakat, mempertimbangkan perencanaan, kesesuaian perencanaan dengan tim yang bertanggung jawab terhadap operasionalnya atau dengan mitra kerjanya, kemungkinan-kemungkinan yang bisa dicapai, dan



kesiapan perencanaan melakukan evaluasi secara terus menerus dalam merealisasikan tujuan.

5. Kemampuan organisatoris penanggung jawab operasional<sup>71</sup>.

Sementara itu menurut Ramayulis mengatakan bahwa dalam Manajemen pendidikan Islam perencanaan itu meliputi :

1. Penentuan prioritas agar pelaksanaan pendidikan berjalan efektif, prioritas kebutuhan agar melibatkan seluruh komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, masyarakat dan bahkan murid.
2. Penetapan tujuan sebagai garis pengarah dan sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan
3. Formulasi prosedur sebagai tahap-tahap rencana tindakan.
4. Penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok-kelompok kerja<sup>72</sup>.

Perencanaan (planing) sumber daya manusia, merupakan fungsi yang pertama-tama harus dilaksanakan dalam organisasi. Perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.<sup>73</sup> Fungsi dari perencanaan sumber daya manusia yang diperlukan meliputi dua kegiatan pokok, yaitu:<sup>74</sup> (a) Perencanaan sumber daya manusia yang diperlukan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang; (b) Analisis pekerjaan dalam menetapkan tugas, keterampilan, pengetahuan, kecakapan yang diperlukan organisasi. Kedua aktifitas ini sangat diperlukan bagi efektifitas performansi pegawai dan manajemen sumber daya manusia.

Schuler mengatakan bahwa, tujuan khusus perencanaan SDM meliputi beberapa hal, yaitu; (a) Pengurangan ongkos bagi keperluan SDM dengan cara

---

<sup>71</sup> Ibrahim bin Al Mahdi , *Amanah dalam Manajemen* (Jakarta: Pustaka Al Kautsar, 1997), h. 63.

<sup>72</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*....., h. 271.

<sup>73</sup> Sondang P.Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 41.

<sup>74</sup> Siti Asiyah N, *Manajemen ...*, h. 13-14.

membantu manajemen dalam mengantisipasi dan memperbaiki kekurangan atau kelebihan dari permasalahan SDM, (b) mempersiapkan dasar yang lebih baik bagi rencana pengembangan SDM secara optimal, (c) memajukan keseluruhan proses perencanaan, (d) memberikan banyak peluang pada wanita dan kelompok minoritas untuk berkembang pada masa yang akan datang dan mengidentifikasi keahlian-keahlian khusus yang tersedia, (e) meningkatkan manajemen sumber daya manusia pada semua tingkatan organisasi, dan (f) mengusahakan alat untuk menilai pengaruh dari kegiatan-kegiatan alternatif baru sumber daya manusia beserta kebijakan-kebijakan.<sup>75</sup>

Gorton sebagaimana dikutip Ibrahim Bafadal mengatakan, “tujuan rekrutmen pegawai adalah menyediakan calon pegawai yang betul-betul baik dan paling memenuhi kualifikasi untuk sebuah posisi”.<sup>76</sup> Dengan rekrutmen, diharapkan pencari kerja yang berkualitas tinggi akan mengetahui adanya kesempatan kerja.

Mondy dan Premeaux menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan<sup>77</sup>. Perencanaan amat penting untuk implementasi strategi dan evaluasi strategi yang berhasil, terutama karena aktivitas pengorganisasian, pemotivasian, penunjukkan staff, dan pengendalian tergantung pada perencanaan yang baik<sup>78</sup>.

Dalam dinamika masyarakat, organisasi beradaptasi kepada tuntutan perubahan melalui perencanaan. Menurut Johnson bahwa: “*The planning process can be considered as the vehicle for accomplishment of system change*”<sup>79</sup>. Tanpa perencanaan sistem tersebut tak dapat berubah dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan kekuatan-kekuatan lingkungan yang berbeda. Dalam sistem terbuka, perubahan dalam sistem terjadi apabila kekuatan lingkungan menghendaki atau

<sup>75</sup> Randal S. Schuler, *Personel ...*, h. 52.

<sup>76</sup> Ibrahim Bafadal, *Peningkatan ...*, h. 21.

<sup>77</sup> Mondy, R.W. and Premeaux, *Management: Concepts, Practices and Skills* (New Jersey: Prentice Hall Inc Englewood Cliffs, 1995), h. 52.

<sup>78</sup> Fred R. David, *Konsep Manajemen Strategis*, Edisi VII (terjemahan) (Jakarta: PT Indeks, 2004), h. 23.

<sup>79</sup> R.A Johnson, *The Theory and Management of System* (Tokyo: McGraw Hill Kogakusha, 1973), h. 47.



menuntut bahwa suatu keseimbangan baru perlu diciptakan dalam organisasi tergantung pada rasionalitas pembuat keputusan. Bagi sistem sosial, satu-satunya wahana untuk perubahan inovasi dan kesanggupan menyesuaikan diri ialah pengambilan keputusan manusia dan proses perencanaan.

Dalam konteks lembaga pendidikan, untuk menyusun kegiatan lembaga pendidikan, diperlukan data yang banyak dan valid, pertimbangan dan pemikiran oleh sejumlah orang yang berkaitan dengan hal yang direncanakan. Oleh karena itu kegiatan perencanaan sebaiknya melibatkan setiap unsur lembaga pendidikan tersebut dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Menurut Rusyan, ada beberapa hal yang penting dilaksanakan terus menerus dalam manajemen pendidikan sebagai implementasi perencanaan, diantaranya:

- Merinci tujuan dan menerangkan kepada setiap pegawai/personil lembaga pendidikan.
- Menerangkan atau menjelaskan mengapa unit organisasi diadakan.
- Menentukan tugas dan fungsi, mengadakan pembagian dan pengelompokkan tugas terhadap masing-masing personil.
- Menetapkan kebijaksanaan umum, metode, prosedur dan petunjuk pelaksanaan lainnya.
- Mempersiapkan uraian jabatan dan merumuskan rencana/sekala pengkajian.
- Memilih para staf (pelaksana), administrator dan melakukan pengawasan.
- Merumuskan jadwal pelaksanaan, pembakuan hasil kerja (kinerja), pola pengisian staf dan formulir laporan pengajuan.
- Menentukan keperluan tenaga kerja, biaya (uang) material dan tempat.
- Menyiapkan anggaran dan mengamankan dana.
- Menghemat ruangan dan alat-alat perlengkapan<sup>80</sup>.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam Manajemen perencanaan merupakan kunci utama untuk menentukan aktivitas berikutnya. Tanpa perencanaan yang matang aktivitas lainnya tidaklah akan berjalan dengan

---

<sup>80</sup> Rusyan Tabrani, *Manajemen Kependidikan* (Bandung: Media Pustaka, 1992), h.27.

baik bahkan mungkin akan gagal. Oleh karena itu buatlah perencanaan SDM sematang mungkin agar menemui kesuksesan yang memuaskan.

## 2. Pengorganisasian SDM

Upaya lanjutan seorang menejer setelah perencanaan adalah pengorganisasian, yang mana agar pekerjaan tersebut dapat dikerjakan oleh ahlinya secara sukses. Mengorganisasikan adalah proses mengatur, mengalokasikan, mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pengorganisasian ini adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas tersebut.<sup>81</sup>

Pemimpin yang efektif selalu memanfaatkan kerjasama dengan para bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi. Disamping itu, menurut E. Mulyasa, Kepala sekolah yang efektif adalah Kepala sekolah yang; (a) mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif, (b) dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, (c) mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan, (e) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah, (f) bekerja dengan tim manajemen, dan (g) berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.<sup>82</sup>

Pemberdayaan staf adalah pemberian wewenang kepada staf untuk merencanakan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang meliputi tanggungjawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari atasan

<sup>81</sup> S.P.Melayu Hasibuan, *Manajemen ...*, h. 40.

<sup>82</sup> E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), h. 178.



(pemimpin). Pemberian wewenang oleh manajemen kepada staf dilandasi oleh keberdayaan staf, kesalahan dianggap kesempatan untuk belajar. Pemberdayaan harus didukung oleh sejumlah etika yang konsisten, dan orang-orang yang hidup dengan etika tersebut memberikan contoh bagi yang lain. Etika dari pemimpin yang memberdayakan adalah menghormati orang dan menghargai kekuatan dan kontribusi mereka yang berbeda-beda, menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka, jujur, bertanggungjawab untuk bekerjasama dengan yang lain, mengakui nilai pertumbuhan dan perkembangan pribadi, mementingkan kepuasan pelanggan, berusaha memenuhi kebutuhan akan adanya perbaikan sebagai suatu proses yang tetap dimana setiap orang harus ikut ambil bagian secara aktif. Nilai-nilai etis ini akan membantu organisasi menjadi lebih kuat dan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja bagi setiap individu.

Menurut Mulyadi dan Setiyawan, untuk mewujudkan suatu pemberdayaan dalam organisasi, seorang pemimpin harus memahami tiga keyakinan dasar berikut ini:<sup>83</sup>

#### 1. Subsidiarity

Prinsip ini mengajarkan bahwa badan yang lebih tinggi kedudukannya tidak boleh mengambil tanggung jawab yang dapat dan harus dilaksanakan oleh badan yang berkedudukan lebih rendah. Dengan kata lain, mencuri tanggung jawab orang merupakan suatu kesalahan, karena keadaan ini akhirnya menjadikan orang tersebut tidak terampil. Kenyataannya, di masa lalu organisasi lebih banyak dirancang untuk memastikan bahwa kesalahan tidak pernah terjadi. Dalam jargon lama organisasi, pengambilalihan tanggung jawab bawahan oleh atasan merupakan hal yang normal terjadi, dan dibenarkan dengan suatu alasan bahwa suatu organisasi dibentuk untuk menghindari kesalahan.

---

<sup>83</sup> Seorang pemimpin harus memahami tiga keyakinan dasar, hal ini sepenuhnya penulis kutip dari Muhammad Sholeh, *Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan Guru: Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama*, online dalam <http://drssuharto.wordpress.com/2008/03/04/peran-kepala-sekolah-dalam-pemberdayaan-guru/>, diunduh tanggal 27 Juli 2011.

## 2. Staf Pada Dasarnya Baik

Inti pemberdayaan staf adalah keyakinan bahwa orang pada dasarnya baik. Meskipun kadang-kadang orang gagal, dan kadang-kadang orang melakukan kesalahan, namun tujuan orang adalah menuju kebaikan. Sebagai manusia yang berakal sehat dan makhluk yang berfikir, orang memiliki kecenderungan alami untuk berhasil dalam pekerjaannya. Pemberdayaan staf dapat dipandang sebagai pemerdekaan, karena dengan pemberdayaan, atasan tidak lagi menggunakan pengawasan, pengecekan, verifikasi, dan mengatur aktivitas orang yang bekerja dalam organisasi. Atasan melakukan pemberdayaan dengan memberikan pelatihan dan teknologi yang memadai kepada staf, memberikan arah yang benar, dan membiarkan staf untuk mengerjakan semua yang dapat dikerjakan oleh mereka.

## 3. *Trust-Based Relationship*

Pemberdayaan staf menekankan aspek kepercayaan yang diletakkan oleh manajemen kepada staf. Dari pemberdayaan staf, hubungan yang tercipta antara manajemen dengan staf adalah hubungan berbasis kepercayaan (*trust-based relationship*) yang diberikan oleh manajemen kepada staf, atau sebaliknya kepercayaan yang dibangun oleh staf melalui kinerjanya.

Lebih lanjut Stewart mengatakan, ada enam cara yang dapat digunakan pemimpin dalam mengembangkan pemberdayaan staf/bawahan, yakni: meningkatkan kemampuan staf/bawahan (*enabling*), memperlancar (*facilitating*) tugas-tugas mereka, konsultasi (*consulting*), bekerjasama (*collaborating*), membimbing (*mentoring*) bawahan, dan mendukung (*supporting*). Namun apapun cara yang ditempuh oleh pemimpin dalam memberdayakan staf/bawahan, menurut Sarah Cook dan Steve Macaulay, kepemimpinan yang memberdayakan perlu mengacu pada empat dimensi, yaitu visi, realita, orang (manusia), dan keberanian.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> *Ibid.*



Dalam memberdayakan staf/bawahan, seorang pemimpin disamping harus berpegang pada etika dan prinsip-prinsip pemberdayaan yang ada, ia juga harus berani berbaur dengan staf/bawahan, mampu menjadi pembimbing dan motivator bagi mereka serta mampu menunjukkan dirinya sebagai sosok yang dapat diteladani akibat pemberdayaan itu sendiri.<sup>85</sup>

Dengan memperhatikan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, peran Kepala sekolah -dalam penelitian ini- dalam memberdayakan guru, mencakup hal-hal berikut :

1. Pelimpahan wewenang berdasarkan kemampuan guru.
2. Mempermudah aturan/prosedur, menyelesaikan konflik dan hambatan lainnya untuk mendukung tugas guru.
3. Memberikan arahan, bimbingan dan konsultasi serta menjelaskan apa yang diharapkan dari kepemimpinan kepala sekolah.
4. Menghargai kontribusi setiap guru dan memberikan motivasi untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya secara maksimal.
5. Mendorong guru untuk berani mengemukakan pendapat, saran atau memberikan kritik dalam berbagai kesempatan.
6. Memfasilitasi para guru dalam membuat perencanaan dan pengambilan keputusan.
7. Tidak mengambil tanggung jawab yang menjadi kewenangan guru.
8. Memiliki inisiatif dan siap menghadapi resiko.
9. Bertindak realistis dan dipandu oleh nilai-nilai kebenaran dalam mewujudkan visi sekolah.
10. Memberikan pelatihan dan teknologi yang diperlukan guru.
11. Bekerjasama dan menjalin hubungan dengan guru berbasis kepercayaan (*trust best relationship*).
12. Menciptakan rasa aman dan kepuasan bagi guru.

Hasibuan mendefinisikan pengorganisasian sebagai suatu proses penentuan, pengelompokkan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang

---

<sup>85</sup> *Ibid.*

diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relative didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut<sup>86</sup>. Pengorganisasian fungsi manajemen dapat dilihat terdiri dari tiga aktivitas berurutan: membagi-bagi tugas menjadi pekerjaan yang lebih sempit (spesialisasi pekerjaan), menggabungkan pekerjaan untuk membentuk departemen (departementalisasi), dan mendelegasikan wewenang<sup>87</sup>.

Dalam konteks pendidikan, pengorganisasian merupakan salah satu aktivitas manajerial yang juga menentukan berlangsungnya kegiatan kependidikan sebagaimana yang diharapkan. Lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi memiliki berbagai unsur yang terpadu dalam suatu sistem yang harus terorganisir secara rapih dan tepat, baik tujuan, personil, manajemen, teknologi, siswa/member, kurikulum, uang, metode, fasilitas, dan faktor luar seperti masyarakat dan lingkungan sosial budaya.

Sutisna mengemukakan bahwa organisasi yang baik senantiasa mempunyai dan menggunakan tujuan, kewenangan, dan pengetahuan dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan. Dalam organisasi yang baik semua bagiannya bekerja dalam keselarasan seakan-akan menjadi sebagian dari keseluruhan yang tak terpisahkan. Semua itu baru dapat dicapai oleh organisasi pendidikan, manakala dilakukan upaya: 1) Menyusun struktur kelembagaan, 2) Mengembangkan prosedur yang berlaku, 3) Menentukan persyaratan bagi instruktur dan karyawan yang diterima, 4) Membagi sumber daya instruktur dan karyawan yang ada dalam pekerjaan<sup>88</sup>.

Menurut Terry pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses<sup>89</sup>. Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih

<sup>86</sup> Melayu S.P Hasibuan, *Manajemen.....*, h.19.

<sup>87</sup> David, R. Fred, *Konsep Manajemen Strategis*, Edisi VII (terjemahan) (Jakarta: PT Indeks, 2004), h. 27.

<sup>88</sup> Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Angkasa, 1985), h. 29.

<sup>89</sup> George R Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 73.



menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan<sup>90</sup>.

Sementara itu Ramayulis menyatakan bahwa pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas<sup>91</sup>. Dalam lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan.

Sebuah organisasi dalam manajemen pendidikan Islam akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi yaitu Kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika kesemua prinsip ini dapat diaplikasikan secara konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan islam akan sangat membantu bagi para manajer pendidikan Islam.

Dari uraian di atas dapat difahami bahwa pengorganisasian merupakan fase kedua setelah perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi bukan saja untuk diselesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan keterampilan dan pengetahuan.

### 3. Pelaksanaan SDM

Tindakan pelaksanaan merupakan tindakan komando, tindakan membimbing, memberikan petunjuk dan mengarahkan pada tujuan. Di dalam proses ini juga memberikan motivasi untuk memberikan pengertian dan kesadaran terhadap dasar pada pekerjaan yang dilakukan, yaitu menuju tujuan yang telah

---

<sup>90</sup> Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Prkatik* (Jakarta: Gema Insani, 2003), h. 101.

<sup>91</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan*....., h. 272.

ditetapkan, disertai dengan memberikan motivasi, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik. Alquran dalam kegiatan ini memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, yakni ketika Allah SWT membimbing dan menyuruh Muhammad SAW memberikan kabar gembira (motivasi) kepada orang-orang yang beriman dan menyuruh mengerjakan amal saleh, dan jika mengikuti maka mereka akan memperoleh pahala yang besar dari-Nya, karena keimanan mereka kepada Allah dan Rasul-Nya, serta amal kebajikan yang mereka lakukan selama hidup di dunia.

Madhi mengajukan tiga cara untuk menciptakan suasana tersebut, yaitu:

- a. Membangkitkan keinginan memimpin pada diri semua anggota.
- b. Memperhatikan fasilitas kerja yang sesuai dan melengkapinya dengan sarana prasarana yang menimbulkan rasa nyaman.
- c. Memberikan perhatian penuh agar para individu atau kelompok bekerja dalam kondisi sehat dan aman.<sup>92</sup>

Pelaksanaan SDM di sekolah sendiri harus lebih berorientasi kepada Kepala sekolah sendiri, karena hak penuh dalam mengatur sebelum terwujudnya pelaksanaan suatu tujuan haruslah mendapat perhatian penuh dari seorang Pemimpin. Dialah yang mengatur dan memberdayakan bawahannya demi terlaksananya suatu tujuan. Namun, dalam hal pelaksanaan, tidak semuanya tugas diserahkan penuh kepada pemimpin, bawahan juga harus lebih berperan penting dalam pelaksanaan peningkatan SDM ini. Pada sebuah organisasi, suatu pekerjaan harus secara profesional dan bersinerjik dalam melaksanakannya, sehingga tidak ada yang saling dirugikan, baik pemimpin maupun bawahan, sehingga hasil dari segala pelaksanaan dapat dirasakan bersama.

Edmonds tentang sekolah efektif menunjukkan bahwa, peran Kepala sekolah sedemikian penting untuk menjadikan sebuah sekolah pada tingkatan yang efektif. Asumsinya adalah bahwa sekolah yang baik akan selalu memiliki kepala sekolah yang baik, artinya kemampuan profesional kepala sekolah dan kemauannya untuk bekerja keras dalam memberdayakan seluruh potensi sumber

---

<sup>92</sup> Jamal Madhi, *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh: Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam* ter: Anang Syafruddin dan Ahmad Fauzan (Bandung:Syamil Cipta Media, 2002), h. 69.



daya sekolah menjadi jaminan keberhasilan sebuah sekolah. Untuk lebih mengefektifkan pelaksanaan pekerjaannya dan dapat mendayagunakan seluruh potensi sumber daya yang ada di sekolah maka kepala sekolah harus memahami perannya.<sup>93</sup>

Kadarman kepemimpinan dapat diartikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok. Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan, proses atau fungsi yang digunakan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu<sup>94</sup>.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong dan memberi keyakinan kepada orang yang dipimpinnya dalam suatu entitas atau kelompok, baik itu individu sebagai entitas terkecil sebuah komunitas ataupun hingga skala negara, untuk mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki. Pemimpin juga harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya. Ketika pemimpin telah berhasil membawa organisasinya mencapai tujuannya, maka saat itu dapat dianalogikan bahwa ia telah berhasil menggerakkan organisasinya dalam arah yang sama tanpa paksaan.

Dalam konteks lembaga pendidikan, kepemimpinan pada gilirannya bermuara pada pencapaian visi dan misi organisasi atau lembaga pendidikan yang dilihat dari mutu pembelajaran yang dicapai dengan sungguh-sungguh oleh semua personil lembaga pendidikan. Soetopo dan Soemanto menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan ialah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela<sup>95</sup>. Di dalam kepemimpinan pendidikan sebagaimana dijalankan pimpinan harus dilandasi konsep demokratisasi, spesialisasi tugas, pendelegasian

---

<sup>93</sup> Online dalam <http://anwarholil.blogspot.com/2009/08/peran-kepala-sekolah-dalam.html>, diunduh tanggal 09 Juli 2011.

<sup>94</sup> Kadarman, A.M. et.al, *Pengantar Ilmu Manajemen* (Jakarta: Gramedia, 1996), h. 49.

<sup>95</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), h. 18.

wewenang, profesionalitas dan integrasi tugas untuk mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi, tujuan individu dan tujuan pemimpinnya.

Ada tiga keterampilan pokok yang dikemukakan Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin dalam bukunya *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* yang berlaku umum bagi setiap pimpinan termasuk pimpinan lembaga pendidikan, yaitu:

1. *Technical skill-ability to use knowledge, methods, techniques and equipment necessary for the performance of specific tasks acquired from experiences, education and training.*
2. *Human skill-ability and judgment in working with and through people, including in understanding of motivation and an application of effective leadership.*
3. *Conceptual skill-ability to understand the complexities of the overall organization and where one's own operation fits into the organization. This knowledge permits one to act according to the objectives of the total organization rather than only on the basis of the goals and needs of one's own immediate group<sup>96</sup>.*

#### 4. Pengawasan SDM

Pegawai yang telah dimiliki sebuah lembaga pendidikan (dalam hal ini sekolah), baik yang berstatus pegawai negeri maupun honorer (swasta) harus diawasi dan diberi wahana untuk pembinaan. Pembinaan lebih berorientasi pada pencapaian standar minimal, yaitu diarahkan untuk dapat melakukan pekerjaan/tugas sebaik mungkin dan menghindari pelanggaran.

Sebagai seorang pengawas (supervisor), kepala sekolah mampu meneliti dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan

---

<sup>96</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Cetakan I (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 29.



sekolahnya, sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolahnya dapat tercapai melalui guru-guru dan pegawai yang berkualitas. Menurut Mohd. Rifai seperti dikutip Ngalim Purwanto, untuk menjalankan tindakan-tindakan supervisi secara baik kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

- a. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif.
- b. Supervisi hendaknya didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya.
- c. Supervisi harus memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai.
- d. Supervisi harus memperhitungkan kesanggupan, sikap dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai sekolah.
- e. Supervisi tidak mendesak.
- f. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi.
- g. Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan.
- h. Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharap hasil dan tidak boleh lekas mereka kecewa<sup>97</sup>.

Sebagaimana yang dikutip Yusanto, Mockler mendefinisikan pengawasan sebagai suatu upaya sistematis untuk menetapkan standart prestasi kerja dengan tujuan perencanaan untuk mendesain sistem umpan balik informasi; untuk membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan itu; menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut; dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumberdaya perusahaan telah digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya tujuan perusahaan<sup>98</sup>.

Dalam konteks pendidikan, Depdiknas mengistilahkan pengawasan sebagai pengawasan program pengajaran dan pembelajaran atau supervisi yang harus diterapkan sebagai berikut:

<sup>97</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi*..... h. 6.

<sup>98</sup> M. Yusanto Ismail, *Pengantar Manajemen Syariat*, Cetakan II (Jakarta: Khairul Bayan, 2003), h. 37.

- 1) Pengawasan yang dilakukan pimpinan dengan memfokuskan pada usaha mengatasi hambatan yang dihadapi para instruktur atau staf dan tidak semata-mata mencari kesalahan.
- 2) Bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung. Para staf diberikan dorongan untuk memperbaiki dirinya sendiri, sedangkan pimpinan hanya membantu.
- 3) Pengawasan dalam bentuk saran yang efektif
- 4) Pengawasan yang dilakukan secara periodik.

## 5. Evaluasi SDM

Dalam kegiatan evaluasi menurut peneliti, seorang kepala sekolah dapat melakukan dua kegiatan, yaitu penilaian dan kompensasi. Penilaian kinerja merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk mengetahui seberapa baik kinerja SDM dalam melaksanakan pekerjaannya dan seberapa besar potensi untuk berkembang. Schuler<sup>99</sup> menjelaskan bahwa, “penilaian kinerja merupakan system pengukuran atau penilaian yang tersusun dan memengaruhi keterkaitan kerja tenaga pengajar, perilaku, keluaran, tingkat ketidak hadirannya, untuk menemukan bagaimanakah produktifitas tenaga pengajar yang mereka tampilkan. Kinerja disini dapat mencakup prestasi kerja, cara kerja, dan pribadi, sedangkan potensi untuk berkembang mencakup kreatifitas dan kemampuan mengembangkan karir”.

Standar kinerja tenaga pendidik perlu dirumuskan sebagai tolak ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang diharapkan. Standar kinerja dimaksud sebagai ukuran dalam mengadakan perbandingan antara apa yang dilakukan dengan apa yang harus dipertanggungjawabkan. Asumsi penilaian kinerja yang memberikan konsekuensi terhadap strategi dan teknik penilaian kinerja menurut Nawawi, bahwa penilaian kinerja memiliki tujuan-tujuan tertentu, diantaranya:

- a. Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya, secara maksimal dalam

---

<sup>99</sup> Randal S Schuler, *Personel*....., h. 6.



melaksanakan misi organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan masing masing.

- b. Menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang berhubungan dengan bisnis organisasi di tempat bekerja.
- c. Inventarisasi Sumber Daya Manusia di lingkungan organisasi, yang dapat digunakan dalam mendasain hubungan antara atasan dan bawahan guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi.
- d. Meningkatkan motivasi kerja yang berpengaruh pada prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya.

Sedangkan tujuan khusus penilaian kinerja, Nawawi menyebutkan:

- a. Menjadi dasar di dalam melakukan promosi, penghentian pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerja melalui perencanaan SDM.
- b. Menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitsnya tinggi, atau dengan kata lain dapat menjadi dasar bagi pelaksanaan rekrutmen dan evaluasi.
- c. Menghasilkan informasi sebagai umpan balik (feed back) bagi pekerja dalam memperbaiki kekurangan atau kekeliruan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya, baik yang berkenaan dengan pengetahuan dalam keterampilan/keahlian dalam bekerja, maupun yang menyentuh sikap dalam pekerjaannya.
- e. Menghasilkan informasi tentang spesifikasi jabatan, baik menurut pembedangannya maupun berdasarkan perjenjangannya dalam memecahkan masalah organisasi.

- f. Meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis antar atasan dan bawahan.<sup>100</sup>

Dari berbagai rujukan di atas, maka tujuan penilaian kinerja merupakan sesuatu yang penting bagi pihak sekolah. Dengan kegiatan tersebut, pihak sekolah dapat melihat sejauhmana aktor manusia (guru) dapat menunjang tujuan pendidikan dan tujuan sekolah khususnya. Selain itu, kompensasi juga harus diberikan kepada pihak yang menjalankan tugas (guru/pegawai).

Kompensasi merupakan imbalan yang berwujud uang, dan diberikan secara berkesinambungan, misalnya, gaji, tunjangan, fasilitas perumahan, insentif, kendaraan dan lain-lain. Menurut Nawawi bahwa,<sup>101</sup> “kompensasi merupakan salah satu tantangan yang harus dihadapi manajemen”.

Menurut peneliti, urusan kompensasi bisa jadi lebih rumit dalam sebuah sekolah swasta, dikarenakan keterbatasan kemampuan finansial yang dimiliki, sedangkan pada sekolah negeri, hal tersebut tidak terlalu memberatkan dikarenakan kompensasi pada sekolah negeri sudah terikat dengan aturan-aturan yang formal administrasi keuangan negara, sehingga mudah dalam pengurusannya. Dalam pemberian kompensasi sendiri, menurut peneliti dapat menerapkan metode berikut, yakni:

- a. Waktu, dimana guru atau pegawai harus dibayar, sesuai waktu yang telah dilaksanakannya dalam pekerjaannya.
- b. Produktifitas, yaitu membayar guru atau pegawai sesuai dengan jumlah yang dihasilkannya.
- c. Metode kombinasi, dimana guru atau pegawai dapat dibayar dengan cara mengkombinasikan kedua metode di atas, selain gaji yang diterima, juga ditambah beberapa jenis insentif yang menguntungkan.

## **E. Peran Pimpinan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**

Seorang pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan memiliki peran yang sangat besar. Pimpinan tersebut dalam hal ini adalah Kepala sekolah,

---

<sup>100</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen SDM untuk Bisnis yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gajah Mada Univ. Pres, 1998), h. 248-249.

<sup>101</sup> *Ibid.*, h. 248.



merupakan motor penggerak serta penentu arah kebijakan menuju sekolah dan pendidikan secara luas. Sebagai pengelola institusi satuan pendidikan Islam, Kepala sekolah dituntut untuk selalu meningkatkan efektifitas kinerjanya. Untuk mencapai mutu sekolah yang efektif, kepala sekolah dan seluruh *stake holders* juga harus bahu membahu kerjasama dengan penuh kekompakan dalam segala hal.

Untuk mewujudkan ini, maka peran kepala sekolah sangat diharapkan. Produk yang dihasilkan sekolah hendaknya jangan seperti pabrik yang hanya bisa menghasilkan saja, tetapi bagaimana agar sumber daya manusia (SDM) yang ada pada sekolah tersebut berkualitas baik, sehingga mampu menghadapi tantangan sesuai dengan perkembangan zaman (globalisasi).

Maka untuk menjadi kepala sekolah, haruslah mereka yang betul-betul memenuhi persyaratan, baik itu persyaratan akademik, maupun persyaratan lainnya. Karena kemajuan sekolah, baik itu mutu, maupun lainnya, akan sangat ditentukan oleh siapa kepala sekolah nya. Hal ini sesuai dengan tuntutan Undang-Undang Sisdiknas.<sup>102</sup>

Oleh sebab itu, kekuatan maupun kualitas sekolah sangat erat kaitannya juga dengan kualitas personil yang menjalankannya, baik yang bertugas dibidang manajerial sendiri yakni kepala sekolah, maupun personil operasional (guru, pegawai/karyawan). Apabila personil-personil tersebut diperhatikan kebutuhannya, dihargai bakat-bakatnya, dikembangkan kreatifitasnya, dan diberdayakan kemampuannya secara tepat, maka akan membantu terciptanya kondisi dinamis dan mempercepat perkembangan sekolah.

Tugas lain yang tidak kalah penting dari manajerial (kepala sekolah) adalah, memastikan bahwa para karyawannya mampu melaksanakan bermacam-macam tugas yang berkaitan dengan peran dan kedudukan mereka. Tentunya dalam melaksanakan tugas tersebut, dibutuhkan kepekaan pihak manajerial sekolah

---

<sup>102</sup> Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan yang diamanatkan dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), sebagai substansi dari Undang-Undang Sisdiknas tersebut nampak jelas dari visinya, yakni “terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu proaktif menjawab tantangan zaman”.

terhadap kemajuan skill para karyawannya. Sehingga kepekaan ini akan mendorong kepada pengenalan kebutuhan pengembangan dan penciptaan kesempatan untuk pengembangan.

Pentingnya pelaksanaan pengembangan bagi guru adalah karena kegiatan tersebut juga berarti mengembangkan martabat serta kualitas dirinya sebagai manusia, dan peningkatan martabat serta kualitas itu tidak lain dengan memberikan kemampuan kepada guru untuk dapat memilih dan memperkaya horizon pilihannya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia berarti peningkatan atas rangkaian pilihannya seperti terhadap kesehatan serta umur yang panjang, memperoleh pendidikan yang cukup serta standar hidup yang memadai, serta kemerdekaan yang bertanggungjawab. Dengan demikian peningkatan martabat bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar saja, tetapi juga untuk pengembangan guru sebagai peserta yang aktif dalam proses pembangunan.<sup>103</sup>

Tuntutan profesi yang demikian kompleksnya tidak mungkin tercukupi dengan latar pendidikan yang biasa-biasa saja, disinilah letak peran pengembangan SDM yang mampu mengatasi kesenjangan antara tuntutan efektifitas dan efisiensi profesi jabatan dengan kemampuan dan kecakapan guru yang apa adanya. Tidak adanya usaha orientasi yang komprehensif bagi guru, menuntut adanya usaha pengembangan. Dengan terjadwalnya usaha pengembangan yang dirancang secara jangka panjang, juga merupakan investasi SDM bagi sebuah sekolah.

Kegiatan pengembangan sangat dibutuhkan juga bagi pegawai/karyawan, sebagai tenaga operasional maka pegawai harus juga mendapat kesempatan berpromosi, mendapat insentif untuk meningkatkan kontribusi, dan profesinya mendapat pengakuan baik dari pihak dalam maupun luar organisasi.

Peranan pengembangan SDM oleh kepala sekolah bagi guru maupun pegawai sekolah terhadap kompetensi kinerja, dapat dilihat melalui penyelenggaraannya, bagi pihak sekolah manfaat yang dapat diambil adalah:

1. Meningkatkan produktivitas kerja,

---

<sup>103</sup> Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional, Kajian Pendidikan Masa Depan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), h. 106-107 .



2. Terwujudnya hubungan kerja yang harmonis anatar SDM,
3. Mempercepat pengambilan keputusan secara tepat,
4. Pimpinan akan terdorong untuk menggunakan manajemen partisipatif,
5. Komunikasi akan berjalan lebih efektif, dan
6. Meningkatkan rasa kekompakan dan suasana kekeluargaan dalam lingkungan kerja.<sup>104</sup>

Sedangkan bagi guru sendiri, kegiatan pengembangan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Membantu mereka membuat keputusan lebih baik,
2. Meningkatkan kemampuan mereka dalam mengatasi berbagai masalah yang dihadapi,
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional,
4. Timbulnya dorongan dalam diri untuk terus meningkatkan kemampuan kerja. Peningkatan kemampuan untuk mengatasi stres, frustasi, dan konflik yang selanjutnya dapat meningkatkan rasa percaya pada diri sendiri,
5. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual, dan
6. Meningkatnya kepuasan kerja.<sup>105</sup>

Dengan demikian, jelas bahwa upaya pengembangan bagi guru merupakan suatu investasi jangka panjang bagi sekolah. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Ronald Nangoi bahwa, “Pendekatan yang paling efektif dan tetap yang perlu dilakukan adalah investasi SDM melalui program-program pendidikan manajerial dan teknis yang ada dan relevan dengan kebutuhan

---

<sup>104</sup> Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid II (Jakarta: Gunung Agung, 1996), cet. II, h. 70.

<sup>105</sup> Siagian P.Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), h. 184.

organisasi.<sup>106</sup> Oleh karena itu, keberadaan upaya pengembangan SDM tidak sekedar sebagai suatu usaha yang wajar, tetapi mutlak dilaksanakan untuk mendukung tercapainya tujuan pendidikan yang lebih baik. Usaha pengembangan sendiri secara langsung memberikan kontribusi positif terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah, karena dapat:

1. Memperbaiki tujuan khusus mengajar guru dan belajar siswa.
2. Memperbaiki materi (bahan) dan kegiatan belajar mengajar.
3. Memperbaiki metode, yaitu cara mengorganisir kegiatan belajar mengajar.
4. Memperbaiki penilaian atas media.
5. Memperbaiki penilaian proses belajar mengajar dan hasilnya.
6. Memperbaiki pembimbingan siswa atau kesulitan belajarnya.
7. Memperbaiki sikap guru atas tugasnya.<sup>107</sup>

Dari sini terlihat bahwa, kegiatan pengembangan bagi guru dan pegawai tersebut akhirnya juga memberi pengaruh positif terhadap pelaksanaan belajar mengajar pada sekolah tersebut yang nantinya juga akan sangat menguntungkan bagi kedua belah pihak, yakni guru (beserta pegawai) dan siswa, karena guru ataupun pegawai bertambah kemampuan dan ilmunya, sedangkan siswa mendapat pengajaran dan penanganan yang profesional, sehingga tujuan pengajaran yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Tujuan dari penerapan pengembangan SDM ini sendiri akhirnya bermuara pada peningkatan kemampuan dan moral guru yang memang sangat dibutuhkan keberadaannya kini. Tentunya logis bila usaha pengembangan ini diberdayakan dan diperhatikan pelaksanaannya karena akan mendukung terwujudnya tenaga-tenaga pendidik yang profesional serta pegawai-pegawai yang terlatih dalam bidangnya masing-masing.

Muhaimin, manajemen pendidikan Islam merupakan aktivitas pendidikan yang diselenggarakan dengan hasrat untuk mengejawantahkan ajaran dan nilai-

---

<sup>106</sup> Ronald, *Pengembangan Produksi dan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), h. 124.

<sup>107</sup> Imron, *Pembinaan Guru Indonesia* (Jakarta: Dunia Pustaka, 1995), h. 12 .



nilai Islam. Dalam praktiknya di Indonesia pendidikan Islam setidaknya dapat dikelompokkan ke dalam lima jenis, yaitu:<sup>108</sup>

1. Pondok Pesantren atau Madrasah Diniyah, yang menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebut sebagai pendidikan keagamaan (Islam) formal, seperti pondok pesantren/Madrasah Diniyah (*Ula, wustha, 'Ulya, dan Ma'had 'Ali*).
2. PAUD/RA, BA, TA, Madrasah dan pendidikan lanjutan seperti IAIN, SAIN atau Universitas Islam Negeri yang bernaung di bawah Kementerian Agama.
3. Pendidikan Usia dini, RA, BA, TA, sekolah/ perguruan tinggi yang diselenggarakan di bawah naungan yayasan dan organisasi Islam.
4. Pelajaran agama Islam di sekolah/ madrasah/ perguruan tinggi sebagai suatu mata pelajaran atau mata kuliah, dan atau sebagai program studi; dan
5. Pendidikan Islam dalam keluarga atau di tempat-tempat ibadah, dan/ atau di forum-forum kajian keislaman, majelis taklim, dan institusi-institusi lainnya yang sekarang sedang digalakkan oleh masyarakat, atau pendidikan (Islam) melalui jalur pendidikan nonformal, dan informal.

Ruang lingkup praktik manajemen pendidikan Islam dalam definisi kedua yang dikemukakan oleh Muhaimin, yaitu sistem pendidikan yang disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam. Dalam pengertian ini pendidikan Islam dapat juga mencakup:

1. Pendidik/guru/dosen kepala Madrasah/sekolah atau pimpinan perguruan Tinggi dan / atau tenaga kependidikan lainnya yang melakukan dan mengembangkan aktivitas kependidikannya disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam.
2. Komponen-komponen pendidikan lainnya seperti tujuan, materi/bahan ajar, alat/ media/ sumber belajar, metode, evaluasi, lingkungan/konteks, manajemen dan lain-lain yang disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam atau yang bercirikan Islam.

---

<sup>108</sup> Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan Islam "Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah / Madrasah*, cet. 2; (Jakarta: Kencana, 2010). h.67

Dengan demikian lingkup praktik manajemen pendidikan Islam meliputi manajemen kelembagaan dan program pendidikan Islam serta aspek spirit Islam melekat pada setiap aktivitas pendidikan.

Menurut Spanbauer dalam Syafaruddin, para pemimpin dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang baru harus memandu dan membantu pihak lain dalam mengembangkan karakteristik yang serupa. Sikap tersebut mendorong terciptanya tanggung jawab bersama-sama serta sebuah gaya kepemimpinan yang melahirkan lingkungan kerja yang interaktif. Pemimpin menggambarkan sebuah gaya kepemimpinan yang harus menjalankan dan membicarakan mutu serta mampu memahami bahwa perubahan terjadi sedikit demi sedikit. Menurut Spanbauer, pemimpin harus:

- a. Melibatkan para guru dan seluruh staf dalam aktivitas penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode ilmiah dasar, prinsip-prinsip mutu statistik dan kontrol proses.
- b. Memilih untuk meminta pendapat tentang berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka menjalankan proyek dan tidak sekedar menyampaikan bagaimana seharusnya mereka bersikap.
- c. Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen.
- d. Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu pada para pelanggan (pelajar, orang tua dan partner kerja)
- e. Memahami bahwa keinginan untuk meningkatkan mutu para guru tidak sesuai dengan pendekatan manajemen atas ke bawah (top – down)
- f. Memindahkan tanggung jawab dan kontrol pengembangannya profesional langsung kepada guru dan pekerja teknis.
- g. Mengimplementasikan yang sistematis dan kontinyu di antara setiap orang yang terlibat dalam sekolah.
- h. Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah serta negoisasi dalam rangka menyelesaikan konflik.



- i. Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan tanpa rasa rendah diri.
- j. Memberikan telada yang baik, dengan cara memperlihatkan karakteristik yang diinginkan dan menggunakan waktu untuk melihat-lihat situasi dan kondisi dengan mendengarkan keinginan guru dan staf lainnya.
- k. Belajar berperan sebagai pelatih dan bukan sebagai bos.
- l. Memberikan otonomi dan berani mengambil resiko.
- m. Memberikan perhatian yang berimbang dalam menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal (pelajar, orang tua, dan lainnya) dan pada pelanggan internal (pengajar, anggota dewan guru, dan pekerja lainnya)<sup>109</sup>.

Selain itu ada beberapa fungsi utama pemimpin sebagai kepala sekolah yakni:

- a. Memiliki visi mutu terpadu bagi institusi.
- b. Memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu.
- c. Mengkomunikasikan pesan mutu.
- d. Memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktik institusi.
- e. Mengarahkan perkembangan karyawan.
- f. Berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain saat persoalan muncul tanpa bukti yang nyata.
- g. Memimpin inovasi dalam institusi.
- h. Mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggung jawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat.
- i. Memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, baik yang bersifat organisasional atau kultural.
- j. Membangun tim yang efektif.

---

<sup>109</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Cetakan I (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 14.

k. Mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan<sup>110</sup>.

Aspek penting dari peran pemimpin sebagai kepala sekolah dalam pendidikan adalah memberdayakan para guru dan memberi mereka wewenang yang luas untuk meningkatkan pembelajaran yang luas untuk meningkatkan pembelajaran para pelajar. Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam memandu para administrator dan memandu guru untuk bekerja sama dalam memajukan sekolah/ pendidikan.

Dalam menilai keefektifan suatu organisasi terdapat empat model pendekatan yaitu: pendekatan pencapaian tujuan (goal attainment), pendekatan sistem yang menekankan stabilitas, pendekatan konstituensi strategis yang menekankan terpenuhinya tuntutan para stakeholder, dan pendekatan nilai-nilai bersaing yang mempertemukan tiga kriteria yaitu human relation model, open sistem model, dan rational goal model.

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen berbasis sekolah. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik secara individu maupun sebagai kelompok.

Kepemimpinan yang efektif dimaknai sebagai kepemimpinan yang mampu menghasilkan gerakan/kegiatan dalam kerangka kepentingan jangka panjang terbaik dari kelompok<sup>111</sup>. Untuk mengukur efektivitas kepemimpinan, pada umumnya peneliti merujuk pada tiga kelompok teori. *Pertama*, Traits Theory. Teori ini berasumsi bahwa terdapat banyak karakteristik pribadi yang harus dimiliki oleh seseorang untuk menjadi pemimpin yang efektif. Oleh karena itu,

---

<sup>110</sup> *Ibid*, h. 16.

<sup>111</sup> John P.Kotter. 1988. *The Leadership Factor* (New York: Free Press, 1988), h.5.



efektivitas kepemimpinan seseorang diukur pada seberapa banyak karakteristik yang dipersyaratkan tersebut dimiliki.

*Kedua, Behavioral Theories.* Teori ini berasumsi bahwa keberhasilan atau efektivitas kepemimpinan dan kepatuhan bawahan terhadap pemimpin ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan seseorang diukur pada seberapa tepat seseorang menerapkan gaya kepemimpinan yang direkomendasikan.

*Ketiga, Teori-teori Kontingensi.* Teori ini mencoba mengkomodasikan variabel spesifik yang terlibat dalam situasi kepemimpinan. Teori Kontingensi menitikberatkan analisisnya pada faktor situasi dan menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah penerapan perilaku kepemimpinan yang tepat pada situasi yang tepat.

Dari serangkaian teori seperti dikemukakan di atas, dapat ditegaskan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah adalah tingkat keberhasilan kepala sekolah dalam mempengaruhi setiap pengikutnya untuk melakukan aktivitas sehingga dapat mewujudkan tercapainya tujuan kepala sekolah yaitu menciptakan stabilitas, integritas, voluntaritas, dan prestasi (achievement) atas sasaran administratif dan edukatif.

### **1. Kinerja Pegawai**

Zainuri, kinerja adalah pelaksanaan tugas dan kewajiban. Istilah kinerja sering dikaitkan dengan tugas atau tanggung jawab sumberdaya dalam suatu organisasi<sup>112</sup>. Kata kinerja ini digunakan untuk menyebutkan tingkat efektivitas pelaksanaan tugas sumberdaya manusia yang ada, misalnya kinerja pegawai, guru ataupun kepala sekolah pada suatu sekolah.

Menurut Suparman sumberdaya manusia sekolah yang dapat dikatakan mandiri apabila memiliki ciri-ciri: 1) pekerjaan adalah miliknya; 2) bertanggung jawab; 3) memiliki kontribusi terhadap lingkungan pekerjaannya; 4) mengetahui

---

<sup>112</sup> Zainuri, *Biografi Tokoh Dunia Kumpulan Biografi dan Profil Para Tokoh Terkenal Dunia*, <http://kolom-biografi.blogspot.com> diakses 10 April 2013.

posisi dirinya dan memiliki kontrol terhadap pekerjaannya; dan 5) pekerjaan merupakan bagian hidupnya<sup>113</sup>.

Di satu sisi dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai antara lain dapat dinilai dengan melaksanakan tugas secara bertanggungjawab dan memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan pekerjaannya secara keseluruhan, sedangkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari tingkat keberhasilan kepala sekolah dalam mempengaruhi setiap pengikutnya untuk melakukan aktivitas atau tugas dan tanggung jawabnya, sehingga dapat mewujudkan tercapainya tujuan kepala sekolah yaitu menciptakan stabilitas, integritas, voluntaritas, dan prestasi (achievement) atas sasaran administratif dan edukatif.

Dari teori di atas dapat dirumuskan bahwa kinerja pegawai (dalam hal ini pegawai madrasah) adalah hasil yang dicapai dan kemampuan kerja, atau tingkat (kualitas) pelaksanaan tugas utama yang diemban pegawai madrasah yang merupakan tanggung jawabnya. Kinerjanya dapat dinilai efektif apabila bertanggungjawab dan memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan pekerjaannya secara keseluruhan.

## 2. Profesionalitas Guru

Kata profesionalitas, berasal dari kata profesi yang diserap dari bahasa Inggris *profession* atau bahasa Belanda *professie*. Kedua bahasa tersebut menerima kata tersebut dari bahasa Latin *professio* yang berarti pengakuan atau pernyataan. Dalam Kamus Bahasa Indonesia, profesi adalah: “bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian tertentu”, atau pekerjaan yang memerlukan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan khusus. Dengan demikian, profesi dapat diartikan sebagai keahlian khusus untuk menangani lapangan kerja tertentu bagi yang membutuhkannya. Sedangkan kata *professional* merupakan kata sifat yang berarti pencaharian, dan sebagai kata benda yang

---

<sup>113</sup> Suparman, A. & A. Zuhairi, *Pendidikan jarak jauh: Teori dan praktek* (Jakarta: Universitas Terbuka, 2004), h.9.



berarti orang yang mempunyai keahlian tertentu, seperti: guru, dokter, hakim, dan lain-lain<sup>114</sup>.

Sebagai orang yang memikul tanggung jawab sebagai pendidik dan bertanggung jawab tentang pendidikan peserta didik, terkait dengan profesionalisme pada pekerjaan guru. Karena dengan guru yang memiliki profesionalisme yang tinggi, pendidikan akan bisa ditingkatkan kualitasnya<sup>115</sup>. Kualitas pendidikan yang baik pada akhirnya akan meningkatkan daya saing bangsa melalui penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Dengan demikian meningkatkan profesionalisme guru, merupakan suatu hal yang sangat urgen. Menurut Houle, beberapa syarat terciptanya profesionalisme guru antara lain: seorang guru harus memiliki landasan pengetahuan yang kuat, berdasarkan atas kompetensi individual (bukan atas dasar KKN), memiliki sistem seleksi dan sertifikasi, dan ada kerja sama dan kompetisi yang sehat antarsejawat. Selain itu, ada kesadaran profesional yang tinggi, memiliki prinsip-prinsip etik (kode etik), memiliki sistem sanksi profesi, ada militansi individual, serta memiliki organisasi profesi<sup>116</sup>.

Profesionalisme guru dibangun melalui penguasaan kompetensi-kompetensi yang secara nyata diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kompetensi-kompetensi penting jabatan guru tersebut adalah: kompetensi bidang substansi atau bidang studi, kompetensi bidang pembelajaran, kompetensi bidang pendidikan nilai dan bimbingan serta kompetensi bidang hubungan dan pelayanan/pengabdian masyarakat.

Dengan kata lain pekerjaan mendidik (guru) memerlukan standar profesi khusus. Di antaranya mengharuskan guru untuk (1) menguasai kurikulum, (2) menguasai materi pelajaran, (3) menguasai teknik dan metode mengajar, (4) komitmen pada tugas, dan (5) berdisiplin tinggi. Kelima hal itu menjadi syarat

<sup>114</sup> Husaini Usman, *Peran Baru Administrasi Pendidikan dari Sistem Sentralistik Menuju Sistem Desentralistik*, dalam Jurnal Ilmu Pendidikan, Februari 2001, Jilid 8, Nomor 1.

<sup>115</sup> Imam Barnadid, *Manajemen Pembelajaran* (Bogor: Ghalia Indonesia, 1993), h.61.

<sup>116</sup> Suyanto, "Kepemimpinan Kepala Sekolah (Forum Otonomi Pendidikan)", [http://www.kompas.com/kompas-cetak/0103/23/dikbud/forum\\_09.htm](http://www.kompas.com/kompas-cetak/0103/23/dikbud/forum_09.htm), 23 Maret 2013.

minimal jika kita mengendalikan dunia pendidikan, dapat secepatnya menggapai tujuan seperti yang kita cita-citakan bersama.

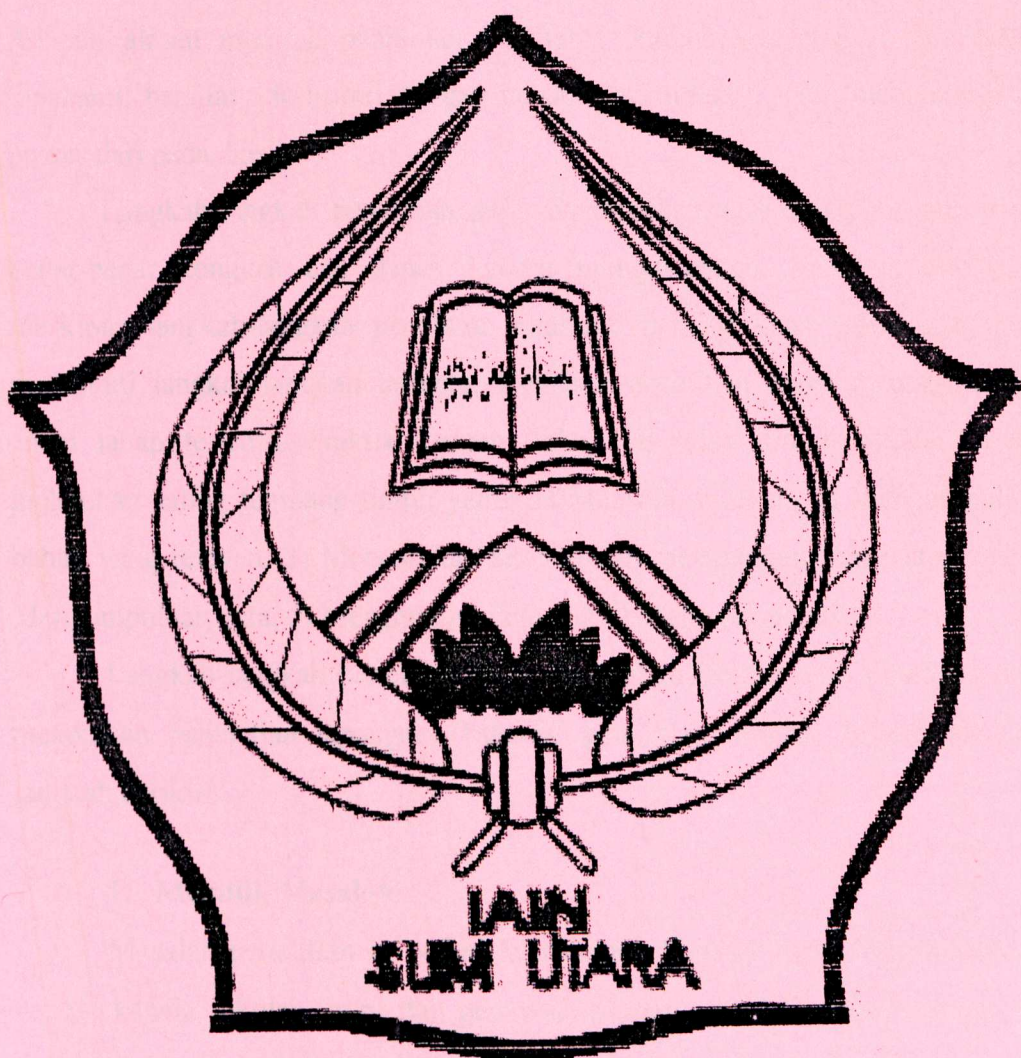
Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen<sup>117</sup>. Lebih lanjut, Siagian, mengemukakan bahwa kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritis dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi<sup>118</sup>. Secara bahasa, makna kepemimpinan itu adalah kekuatan atau kualitas seseorang pemimpin dalam mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapaitujuan. Seperti halnya manajemen, kepemimpinan atau leadership telah didefinisikan oleh banyak para ahli antaranya adalah Stoner mengemukakan bahwa kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengarahkan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang salain berhubungan dengan tugasnya.

---

<sup>117</sup> M. Nur Nasution , *Manajemen Pembelajaran* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), h. 200.

<sup>118</sup> Sondang. P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* ( Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 62.





### BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian bertujuan memahami fenomena: apa yang terjadi, mengapa terjadi dan bagaimana hasilnya. Adapun alasan memilih penelitian kualitatif karena membuat fakta mudah dipahami, bersifat deskriptif dengan pendekatan induktif, lebih mementingkan proses dari pada hasil.

Langkah-langkah penelitian perlu diperhatikan agar diperoleh data yang benar-benar kongkrit dan dapat dipertanggungjawabkan. Menurut Danim,<sup>119</sup> meskipun langkah-langkah penelitian kualitatif bersifat khas, prinsipnya tetap mengikuti langkah-langkah tertentu. Kegiatan penelitian dapat dibagi menjadi enam tahap tertentu. Praktik keenam tahap ini tidak diikuti secara formal, melainkan saling tumpang tindih yaitu, 1) Memilih masalah, 2) Mengumpulkan bahan yang relevan, 3) Menentukan strategi dan mengembangkan instrumen, 4) Mengumpulkan data, 5) Menganalisa data, dan 6) Melaporkan hasil.

Langkah-langkah penelitian yang diutarakan Danim akan mempermudah melakukan penelitian lapangan. Tahapan penelitian diawali dengan langkah-langkah berikut:

#### 1. Memilih Masalah

Masalah penelitian ini yakni Manajemen Sumber Daya Manusia (dalam hal ini kepala sekolah, guru dan pegawai) cenderung tidak sesuai dengan teori yang ada. Masalah ini dipilih karena ingin mengetahui, bagaimanakah manajemen sumber daya manusia pada sekolah tersebut.

Sampai saat ini, komponen-komponen penerapan manajemen sumber daya manusia pada sekolah tersebut masih kurang terealisasi oleh pimpinan sekolah tersebut, seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi SDM, khususnya terhadap pihak guru dan pegawainya.

---

<sup>119</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan; Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h. 85.



## 2. Mengumpulkan Bahan yang Relevan

Pengumpulan bahan pustakan yang ada kaitannya dengan masalah penelitian merupakan hal yang sangat penting. Danim<sup>120</sup> menyatakan bahwa, “Umumnya mahasiswa mengumpulkan sumber pustaka apa saja untuk mempertebal halaman laporan dan ini kurang tepat. Buku yang dikutip seyogyanya dibaca secara seksama, kutipan harus jelas dan benar serta berani mengutip sumber pustaka dari bahasa asing”. Oleh karena itu, dalam penelitian ini ada beberapa kutipan yang digunakan, namun di upayakan kutipan tersebut relevan dengan pembahasan dan dipahami agar tidak salah tafsir.

## 3. Menentukan Strategi dan Mengembangkan Instrumen Penelitian

Strategi penelitian ini diawali dengan kegiatan prasurvei terlebih dahulu untuk pengenalan lingkungan sekolah dan pelaku (responden) di sekolah mulai dari kepala sekolah, para guru, pegawai dan lain-lain. Kegiatan dilakukan untuk memperoleh gambaran tentang keadaan sekolah dan subsistem yang ada di dalamnya terutama dalam berinteraksi untuk meningkatkan mutu sekolah.

Dalam kaitannya dengan metode kualitatif, maka yang menjadi instrumen kunci adalah peneliti sendiri. Bogdan dan Biklen<sup>121</sup> mengemukakan bahwa, “Dalam penelitian naturalistik, peneliti berdiri sendiri yang menjadi instrumen utama yang terjun ke lapangan serta berusaha mengumpulkan informasi”. Instrumen pendukung yang akan digunakan oleh peneliti berupa wawancara, kamera, catatan dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Jadi, peneliti harus cermat dan teliti dalam melaksanakan kegiatan observasi sehingga data/informasi yang ingin diperoleh dapat ditemukan untuk dapat dikembangkan dalam penulisan laporan.

<sup>120</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi ...*, h. 91.

<sup>121</sup> Sarl Kopp Biklen & R Bogdan, *Qualitative Research for Education: An Introduction to theory an Methods* (Boston: Allyn an Bacon, Inc., 1982), h. 29.

## B. Latar Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMP Islam Terpadu Shafiyyatul Amaliyyah Medan. Sekolah<sup>122</sup> tersebut berada di Jln. DR Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan 20122. Phone, : 061 8214449. Alamat web resmi YPSA adalah [www.shafiyyatul.com](http://www.shafiyyatul.com). Penelitian ini dilakukan untuk melihat manajemen sumber daya manusia yang dijalankan oleh pihak sekolah. Adapun responden yang dilibatkan dalam penelitian adalah: kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. Jumlah seluruh tenaga pendidik kependidikan SMP Islam Terpadu Shafiyyatul Amaliyyah Medan sebanyak 63 orang.

## C. Subjek Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi latar/subjek penelitian adalah semua situasi sosial yang terdiri dari tiga elemen pokok, yakni tempat, pelaku, dan kegiatan atau aktivitas.<sup>123</sup> Subjek dalam situasi sosial penelitian ini adalah tempat yakni, ruang kepala sekolah, ruang guru, ruang pegawai, ruang belajar, ruang perpustakaan, dan lain-lain. Dan subjek penelitian sendiri yakni, kepala sekolah, guru, pegawai.

## D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan langsung oleh peneliti, mulai dari observasi, wawancara, dan pengkajian dokumentasi.

---

<sup>122</sup> Bangunan sekolahnya terletak ditengah-tengah pertokoan. Bangunan sekolahnya terlihat kurang luas dari depan, namun ketika kita masuk ke dalam, cukup luas, dengan memiliki lapangan upacara, lapangan basket, dan hot spot olahraga serata terdapat beberapa taman. Bangunan sekolahnya rata-rata bertingkat dua hingga tingkat empat yang dapat menampung ribuan siswa. Kepemilikan tanah adalah milik yayasan dengan luas lahan tanah 35.000m<sup>2</sup> dan luas tanah terbangun 1 Ha serta luas tanah siap bangun 1,4 Ha. Status sekolah adalah sekolah swasta, dengan nilai akreditasi sekolah 9.9 pada kategori A (amat baik)

<sup>123</sup> J.P Spradley, *Participation Observation* (New York: Holt, Rinchard & Winstons, 1980).



## 1. Observasi

Observasi merupakan upaya pengamatan langsung untuk memperoleh data. Dalam observasi ini akan dilihat aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (yang dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah, Guru, dan Pegawai). Disamping itu, observasi ini dimaksudkan untuk melengkapi bahan-bahan wawancara dan studi dokumentasi. Dalam pelaksanaan ini digunakan alat rekaman berupa kamera perekam data fisik.

Berdasarkan kegiatan ini diharapkan diperoleh data penelitian secara lebih objektif dan dapat memetik pentingnya observasi dalam penelitian kualitatif, seperti yang dikemukakan oleh Moleong bahwa, observasi bertujuan untuk:

- a. Mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, perhatian dan kebiasaan.
- b. Memungkinkan peneliti melihat dunia sebagai yang dilihat sejak penelitian, hidup saat itu, menangkap arti fenomena berdasarkan pengertian subjek, menangkap kehidupan budaya berdasarkan pandangan para subjek saat itu.
- c. Memungkinkan peneliti dapat merasakan apa yang dirasakan dan hayati subjek.
- d. Memungkinkan pembentukan pengetahuan berdasarkan apa yang diketahui peneliti dan subjek penelitian.<sup>124</sup>

Langkah awal yang dilakukan adalah melaksanakan observasi. Hal yang diobservasi mulai dari keadaan fisik sekolah, perilaku kepala sekolah, interaksi antar warga sekolah baik dalam maupun luar sekolah, dan lain-lain.

Untuk terlaksananya observasi dengan baik, perlu disusun instrumen, yaitu pedoman observasi. Pedoman observasi biasanya dalam bentuk cek (*check list*) atau daftar isian. Aspek diobservasi meliputi; 1) Keperilakuan, seperti gaya kepemimpinan kepala sekolah, gaya mengajar guru, gaya bekerja pegawai, dan interaksi pimpinan dengan bawahan, dan sebagainya, 2) Keadaan fisik, berupa

---

<sup>124</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi ...*, h. 6.

kondisi lingkungan sekolah, keadaan fasilitas sarana prasarana, dan sebagainya, 3) Pertumbuhan dan perkembangan subjek tertentu, dan sebagainya.

Observasi dilakukan untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan melalui pengamatan langsung baik secara terbuka maupun terselubung. Hasil dari pengamatan langsung dibuat catatan lapangan yang harus disusun setelah mengadakan hubungan langsung dengan subjek yang diteliti maupun yang diobservasi.

Catatan lapangan yang diperoleh masih merupakan data diobservasi, maka satu keharusan bagi peneliti untuk melakukan catatan yang lebih komprehensif untuk mengamati Manajemen Sumber Daya Manusia (dalam penelitian ini kepala sekolah, guru, dan pegawai) di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah kegiatan yang tidak kalah pentingnya dengan observasi. Dalam kegiatan ini, peneliti dapat berdialog langsung dengan responden untuk menggali informasi yang diharapkan.

Tujuan melakukan wawancara, seperti yang dikemukakan Lincoln dan Guba dalam Moleong yakni, mengkonstruksi mengenai orang, kegiatan, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain kebulatan; merekonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu; memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang telah diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; memferfikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.<sup>125</sup>

Peneliti melakukan wawancara terhadap nara sumber dengan tujuan untuk mendapat informasi dan penggalian informasi yang berkaitan dengan penelitian. Peneliti tentunya mencoba berpartisipasi atau melibatkan diri dan berusaha mendekatkan dengan nara sumber atau mencoba berpartisipasi atau melibatkan diri dan berusaha mendekatkan dengan nara sumber atau keterlibatan yang agak

---

<sup>125</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi ...*, h. 135.



lebih aktif (moderat). Hal ini dilakukan untuk mengenal situasi sosial dan latar sosial SMP Islam Terpadu Shafiyyatul Amaliyyah Medan dalam pelaksanaan Manajemen SDM pada sekolah tersebut.

Menurut Moleong<sup>126</sup> bahwa, “wawancara terhadap informasi sebagai nara sumber data dan informasi dilakukan dengan tujuan pengendalian informasi tentang tentang fokus penelitian. Wawancara terhadap informan tentang sebagai sumber data dilakukan dengan tujuan menggali informasi tentang fokus penelitian”.

Manfaat wawancara ini, peneliti dapat menjelaskan atau memparafrasekan pertanyaan yang tidak dimengerti responden, peneliti dapat mengajukan pertanyaan susulan (*follow up question*), responden cenderung menjawab jika diberi pertanyaan, dan responden dapat menceritakan sesuatu yang terjadi pada masa silam.

Wawancara dilakukan kepada Kepala Sekolah, Guru dan Pegawai SMP Islam Terpadu Shafiyyatul Amaliyyah Medan. Informan kunci pada wawancara ini adalah Kepala Sekolah, yang mana peneliti akan mendapatkan data tentang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi sumber daya manusia. Sedangkan kepada Guru dan Pegawai Sekolah, peneliti melakukan wawancara bersifat *cross cek* untuk memperoleh data atau memperkuat data sehubungan yang akan diperoleh dari kepala sekolah.

Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman yang dibuat berdasarkan kisi-kisi pengumpulan data. Pedoman tersebut sangat diperlukan dalam proses berjalannya wawancara, sehingga wawancara tetap berada pada fokus permasalahan. Walaupun demikian, wawancara akan berkembang dengan memunculkan pertanyaan baru sesuai dengan konteks. Wawancara ini dilakukan secara terstruktur dengan menggunakan catatan lapangan dan *tape recorder*.

---

<sup>126</sup> *Ibid...*, h. 83.

### 3. Studi Dokumen

Pengkajian dokumen adalah hal yang paling penting dilakukan peneliti untuk menggali informasi dan data yang dibutuhkan berkaitan dengan program-program yang telah dilaksanakan kepala sekolah.

Guba dan Lincoln dalam moleong<sup>127</sup> mengemukakan, “Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan”.

Dokumen dan *record* digunakan untuk keperluan penelitian karena alasan-alasan yang dapat dipertanggungjawabkan seperti berikut ini.

Dokumen dan *record* digunakan merupakan sumber yang stabil, kaya dan mendorong.

- n. Berguna sebagai ‘bukti’ untuk suatu pengkajian.
- o. Keduanya berguna dan sesuai dengan penelitian kualitatif karena sifatnya yang alamiah, sesuai dengan konteks, lahir dan berada dalam konteks.
- p. *Recorder* relatif murah dan tidak sukar diperoleh, tetapi dokumen harus dicari dan ditemukan.
- q. Keduanya tidak relatif sehingga tidak sukar ditemukan dengan teknik kajian isi.
- r. Hasil pengkajian isi akan membuka kesempatan untuk lebih memperluas pengetahuan terhadap sesuatu yang diselidiki.

Untuk dapat informasi dan data penelitian ini, peneliti berupaya memperoleh dokumen berupa; pengumuman, instruksi atau aturan, laporan, data-data tersurat dan lai-lain.

Dari data yang diperoleh, seluruhnya dikumpulkan dan ditafsirkan oleh peneliti, tetapi ada lagi instrumen skunder yang dapat membantu peneliti yakni foto, catatan, dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian.

---

<sup>127</sup> *Ibid.*, h. 161.



Teknik pengumpulan data melalui studi dokumentasi digunakan untuk melengkapi data dan informasi yang diperoleh dari dua teknik terdahulu.

### E. Teknik Analisis Data

Setelah data dan informasi yang diperlukan terkumpul selanjutnya dianalisis untuk menemukan makna empiris. Menurut Moleong<sup>128</sup> bahwa, “analisis data ialah proses mengorganisir dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja yang disarankan oleh data”.

Selanjutnya, Bogdan Taylor<sup>129</sup> mengemukakan bahwa, “analisis data merupakan proses yang terus menerus dilakukan dalam observasi partisipasi. Setelah mendapatkan data dan informasi dari lokasi, peneliti menganalisisnya secara kontinu dari hasil catatan lapangan untuk mendapatkan kebiasaan yang dilakukan kepala sekolah dalam manajemen sumber daya manusia. Setelah data terkumpul peneliti mengadakan analisis, dimulai dari cara induktif dimana data atau fakta dikategorikan atau dikelompokkan menuju tingkat abstrak yang lebih tinggi, melakukan sintesis dan mengembangkan teori bila diperlukan. Setelah data dikumpulkan dari lokasi penelitian melalui wawancara, observasi dan dokumen maka dilakukan pengelompokan dan pengurangan yang tidak penting.

Spradley<sup>130</sup> menjelaskan, *“In order the cultural pattern of any social situation, you must undertake an insentive analysis of your date before preceeding further.”* Karena itu, sejak awal penelitian, peneliti sudah mulai pencarian arti pola-pola tingkah laku pelaku (responden), penjelasan-penjelasan. Konfirmasi-konfirmasi yang mungkin terjadi, alur kausal dan mencatat keteraturan.

Bogdan dan Biklen<sup>131</sup> menjelaskan, *“Good researhers are aware of their theoritical base and use it to help collect and analyze date.”* Dalam hal ini, teori dapat membantu untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Untuk itu data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif

<sup>128</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi ...*, h. 103.

<sup>129</sup> Sarl Kopp Biklen & R Bogdan, *Qualitative ...*, h. 30.

<sup>130</sup> J.P Spradley, *Participation ...*, h. 85.

<sup>131</sup> Sarl Kopp Biklen & R Bogdan, *Qualitative Research for Education* (Boston: Allyn an Bacon, 1992), h. 30.

dari Miles dan Huberman yang diterjemahkan Tjetjep Rohendi Rohidi<sup>132</sup> yang terdiri atas: a) Reduksi data; b) Penyajian data; c) Kesimpulan.

#### a. Reduksi data

Setelah data peneliti yang diperlukan dikumpulkan, maka agar tidak bertumpuk-tumpuk dan memudahkan dalam mengelompokkan serta dalam menyimpulkan perlu dilakukan reduksi data. Miles dan Hurbermen dalam Tjetjep Rohendi Rohidi<sup>133</sup> mendefenisikan, “Reduksi data sebagai suatu proses pemelihara, memfokuskan pada penyerderhanaan, pengabstrakan dan transformasi data mentah/kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan”.

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, mengungkapkan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisirkan data agar lebih sistematis sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan yang bermakna. Adapun data yang telah direduksi dapat memberi gambaran yang tajam tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.

#### b. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan setelah proses reduksi. Menurut Miles dan Hubermen dalam Rohendi<sup>134</sup> bahwa, “penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Proses penyajian data ini adalah mengungkapkan secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca. Penyajian data dapat berupa matriks, grafik, jaringan kerja dan lainnya”. Dengan adanya penyajian data maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dalam kancah penelitian dan apa yang akan dilakukan peneliti untuk mengantisipasinya.

#### c. Kesimpulan

Data peneliti pada pokoknya berupa kata-kata, tulisan dan tingkah laku sosial para pelaku yang terlibat di dalamnya yaitu, terutama kepala sekolah dalam memanajemen sumber daya manusia (dalam hal ini guru dan pegawai).

---

<sup>132</sup> Tjetjep Rohendi, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1992), h. 10.

<sup>133</sup> *Ibid.*, h. 12.

<sup>134</sup> Tjetjep Rohendi, *Penelitian...*, h. 12.



Miles dan Huberman<sup>135</sup> menjelaskan bahwa, “Kesimpulan pada awalnya masih longgar, namun kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mendalam dengan bertambahnya data dan akhirnya kesimpulan merupakan suatu konfigurasi yang utuh”.

#### d. Melaporkan Hasil Penelitian

Langkah akhir yang dilakukan peneliti adalah membuat laporan hasil penelitian. Membuat laporan bukanlah suatu yang mudah, karena laporan harus disusun berdasarkan data-data, fakta-fakta yang ditemui di lapangan dan tidak terlepas dari keseluruhan tahapan kegiatan dan unsur-unsur penelitian. Menurut Moleong<sup>136</sup> bahwa, “Kemampuan melaporkan hasil penelitian merupakan suatu tuntutan mutlak bagi seorang peneliti”.

Laporan penelitian ini tentunya disusun sesuai dengan kemampuan peneliti dalam mengumpulkan data, yang disertai dengan bukti-bukti yang didapat melalui observasi, wawancara, dan pengajian dokumen.

### C. Teknik Penjaminan Keabsahan Data

Lincoln dan Guba (1981) dan Nasution<sup>137</sup> menjelaskan kriteria keabsahan data dalam penelitian kualitatif, sebagai berikut:

1. *Kredibilitas*, untuk menunjukkan seberapa jauh kebenaran hasil penelitian dapat dipercaya. Derajat kepercayaan (*credibility*) menggantikan konsep validitas internal pada penelitian kuantitatif. Kredibilitas dalam penelitian kualitatif akan menggambarkan kecocokan konsep peneliti dengan yang ada pada responden. Untuk mencapai kredibilitas akan digunakan teknik: a) Triangulasi, yaitu proses pengecekan kebenaran data yang diperoleh dari sumber lain; b) *Peer-debriking* (pembicaraan dengan kolega), yaitu kegiatan untuk membahas dan membicarakan hasil-hasil penelitian di lapangan dengan teman, dan; c) Penggunaan bahan referensi.

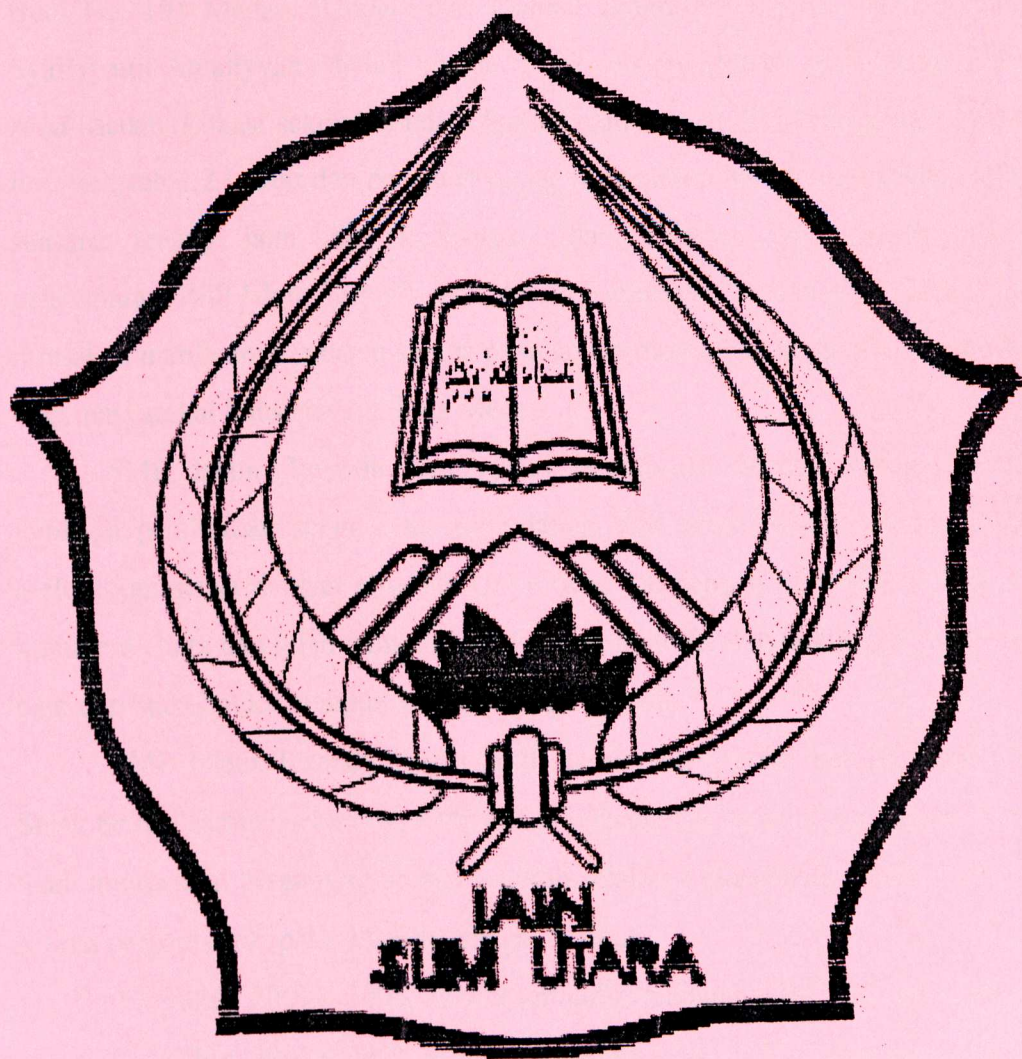
<sup>135</sup> *Ibid.*, h. 13.

<sup>136</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi ...*, h. 215.

<sup>137</sup> S Nasution, *Metode Penelitian Naturaslistik* (Bandung: Tarsito, 1998), h. 114-124.

2. *Transferabilitas*, yaitu untuk mengetahui sejauh mana hasil penelitian dapat diaplikasikan dalam situasi lain, hal ini diserahkan kepada peneliti hendaknya mencari dan mengumpulkan kejadian-kejadian empiris tentang kesamaan konteks. Dalam hal ini, peneliti bertanggungjawab untuk menyediakan data deskriptif untuk membuat keputusan tentang pengalihan tersebut. Untuk itu peneliti memferifikasi hasil-hasil penelitian. Maka, *transferabilitas* dari hasil temuan tentang manajemen tenaga pengajar pada situasi lain dengan mengadakan penyesuaian tanpa mengabaikan asumsi-asumsi yang mendasarinya.
3. *Depandibilitas*, akan berguna untuk melihat sejauhmana penelitian bergantung pada keandalan. *Dependebiltas* ini dapat diusahakan dengan melakukan “audit trial” yaitu dengan mempelajari laporan-laporan lapangan dan laporan-laporan selanjutnya, sampai laporan penelitian selesai untuk mengetahui kekonsistenan penelitian dalam setiap aspek penelitian.
4. *Confirmabilitas*, yaitu sejauh mana hasil penelitian dapat dibuktikan kebenarannya, sejauhmana hasil penelitian cocok dan sesuai dengan data yang telah dikumpulkan, dan sejauh mana kebulatan hasil penelitian tanpa mengandung unsur-unsur yang bertentangan.





## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### A. Temuan Umum

##### 1. Sejarah Singkat SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan

SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan terletak di Jalan Setia Budi No. 191 Medan. Ditinjau dari kondisi geografisnya SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan berada di pusat kota Medan dekat dengan *ring road* Medan. Lokasi sekolah mudah diakses namun memiliki keunggulan dengan luas wilayah 2,2 hektar dan penataan ruang yang cukup baik hingga menciptakan suasana tenang jauh dari kebisingan, dan terbebas dari segala macam pencemaran. SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan sejak dulu sangat dirasakan manfaatnya sebagai sarana penanaman moral agama melalui pendidikan bagi masyarakat khususnya di kota Medan.

SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan sebagai sebuah lembaga pendidikan selama dua kali dalam tiga tahun terakhir telah berhasil meluluskan siswa dengan rata-rata UN di atas 8,0 dengan peringkat UN ke-1 di Sumatera Utara dan telah terakreditasi A. serta memperoleh dukungan yang tinggi baik dari stakeholder maupun seluruh warga sekolah.

SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan berdiri sejak 2001. Sejak berdiri sampai sekarang, SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan telah mengalami pergantian kepala sekolah selama 3 (tiga) kali. Lebih rinci dapat dilihat pergantian kepala sekolah sebagai berikut:

1. Tahun 2001 – 2005, kepala sekolahnya adalah Rijal Samsudin, M.A
2. Tahun 2005 – 2011, kepala sekolahnya adalah Rudi Sumarto, S.Si
3. Tahun 2011 – sekarang, kepala sekolahnya adalah Indra Suardi, M.A

SMP Shafiyyatul Amaliyyah Medan adalah milik yayasan dengan luas lahan tanah 35.000 m<sup>2</sup> dan luas tanah terbangun 1 Ha serta luas tanah siap bangun 1,4 Ha. Status sekolah adalah sekolah swasta, dengan nilai akreditasi sekolah 9.9.



## 2. Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMP Islam Terpadu Syafiiyyatul Amaliyyah Medan

Data pendidik dan tenaga kependidikan SMP Shafiiyyatul Amaliyyah Medan dapat dilihat seperti Tabel 1. berikut ini:

**Tabel 1. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMP Islam Terpadu Shafiiyyatul Amaliyyah Medan**

No	Jabatan	Tingkat Pendidikan	Jumlah		Jumlah
			L	P	
1.	Kepala Sekolah	S2	1	-	1
2.	PKS I (Kurikulum)	S1	-	1	1
3.	PKS II & IV (Sarpras)	S1	1	-	1
4.	PKS III (kesiswaan)	S1	1	-	1
3.	Guru	S2	4	1	5
		S1	24	24	48
		Jumlah			53

Berdasarkan Tabel 1. dapat diketahui bahwa secara keseluruhan pendidik dan tenaga kependidikan SMP Islam Terpadu Shafiiyyatul Amaliyyah Medan berjumlah 53 orang. Dilihat dari kualifikasi akademik pendidik dan tenaga kependidikan, 47 orang (88,68%) berpendidikan S1 (Strata satu) dan 6 orang (11,32%) berpendidikan S2 (Strata dua).

Data tenaga pendukung SMP Islam Terpadu Shafiiyyatul Amaliyyah Medan dapat dilihat seperti Tabel 2. berikut ini:

**Tabel 2. Data Tenaga Pendukung SMP Islam Terpadu Shafiiyyatul Amaliyyah Medan**

No.	Tenaga pendukung	Jumlah tenaga pendukung dan kualifikasi pendidikannya			Jumlah
		≤D1	D3	S1	
1.	Tata Usaha		1	1	2
2.	Perpustakaan			2	2
3.	Laboran lab. IPA			1	1
4.	Teknisi lab. Komputer		3	3	6
5.	Laboran lab. Bahasa			1	1
7.	Kantin	3			3
8.	Penjaga Sekolah	2			2
9.	Tukang Kebun	8			8
10.	Keamanan	10			10
11.	Laboran Lab. Multimedia	2			2
	Jumlah	25	4	8	37

Berdasarkan Tabel 2. dapat diketahui bahwa secara keseluruhan data tenaga pendukung SMP Islam Terpadu Shafiiyyatul Amaliyyah Medan berjumlah 37 orang. Dilihat dari kualifikasi akademik tenaga pendukung SMP Islam Terpadu Shafiiyyatul Amaliyyah Medan, 25 orang (67,57%) berpendidikan  $\leq$  D1; 4 orang (10,81%) berpendidikan D3; dan 8 orang (21,63%) berpendidikan S1 (Strata satu).

Ditinjau dari jabatan dan guru mata pelajaran (GMP), data pendidik dan tenaga kependidikan SMP Shafiiyyatul Amaliyyah Medan dapat dilihat seperti Tabel3. berikut ini:

**Tabel 3. Jabatan dan GMP Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMP Islam TerpaduShafiiyyatul Amaliyyah Medan**

No.	Nama	Jabatan	GMP
1	Indra Suardi, MA	KEPALA SEKOLAH	1
2	Meri Meirisa, S.Pd	Pjs. PKS I/prog.Cambridge	-
3	Syahyudi, S.Pd.I	Pjs. PKS II/ GMP.PAI	PAI
4	Syahmuda Manurung, S.HI	Pjs. PKS III	-
5	Vera Ariani, S.Pd	WK.XI LS/GMP	B.Ingggris
			Leadership
6	Lilian Azura, SS	Wali Kelas VIII LS/GMP	Bhs. Inggris
			Leadership
7	Siti Aisyah, SS	Wk. VII LS	B.Ingggris
			Leadership
8	Dian Novtika, S.Pd	WK. IX A/ GMP	Matematika
			Leadership
9	Syafri Yuni, S.Pd	Pjs. WK. IX B/ GMP	Fisika
			Leadership
10	Elia Fitri Nst, S.Pd	Pjs. WK. IX C/ GMP	B.Indonesia
			Leadership
11	Fahrudin Azmi Purba, S.Pd.I	Pjs. WK IX D/ GMP	Kimia
			Leadership
12	Sucipto Surbakti, S.Si	Pjs. WK VIIIA/ GMP	Penjaskes
			Leadership
13	Siti Nurul Ismi Nst, S.Pd	Pjs. WK VIII B/ GMP	Ekonomi
			Leadership
14	Rita Zahara, S.Pd	Pjs. WK VIIIC/ GMP	Biology
			Leadership



15	Syeh M. Ricky Ramadhan, S.Pd.I	Pjs. WK VII A/ GMP	PAI
			Leadership
16	Sri Rasmi, S.Pd	WK. VII B/ GMP	Sejarah
			Leadership
17	Suci Astari Ningrum, S.Pd	WK. VII C/ GMP	Pkn
			Leadership
18	Sri Wahyuni, S.Si	WK. VIID/ GMP	Matematika
			Leadership
19	Asni Syafitri, S.Si	BP	-
20	Nur Azizah Lubis, Amd	TAS	-
21	Feri Rahman, SE	TAS	-
22	Zulyadhein Hasibuan, S.Pd	TAS	-
23	M. Said	Piket 1	-
			Pelatih Tenis Meja
24	Ade Irawan, S.Pd.I	Piket 2	-
		GBS	AL-QUR'AN
25	Abdul Rasyid, S.HI	Piket 3	-
		GBS	AL-QUR'AN
26	Rizky Syahputra, Lc	Piket 4	-
		GBS	AL-QUR'AN
27	Nunuk Priyani, M.Sc	GBS	Biologi
28	Hariram, MM	GBS	Matematika
29	Zulkheiri Surya Putra Siregar, S.Pd	GBS	Ekonomi
30	Pardono, S.Sn	GBS	Seni Budaya
			Pelatih Vokal
31	Mustika Pratiwi, S.Pd	GBS	Matematika
32	Michael W. Davis	GBS	Bhs. Inggris (Native Speaker)
33	Andrio Prijaya	GBS	TIK
34	Poniati Ningsih, S.Pd	GBS	Biologi
35	Mursi bin Abu Abbas	GBS	B.Arab
36	Dedek Novita Sari	Staff. Guru/GMP	B.Indonesia
			DRAMA
37	Fauziah, S.Pd	GBS	Fisika
38	Ira Yusnita, S.Pd	GBS	Geografi
39	Eko Kurniawan, S.Pd	GBS	Keterampilan
40	H.Luli Kapkitra,Lc	GBS	AL-QUR'AN
41	Syaipul Asro, S.Ag	GBS	AL-QUR'AN

42	Domu Hamonangan Harahap, S.Pd.I	GBS	AL-QUR'AN
43	Evi Susanti, S.Pd I	GBS	AL-QUR'AN
44	Riza Firdaus	GBS	AL-QUR'AN
45	Heri Fitriani, S.Sos.I	GBS	AL-QUR'AN
46	Junianto Sitorus, S.Pd I	GBS	AL-QUR'AN
47	H.Suhaidi Arfan, Lc	GBS	AL-QUR'AN
48	Hudaibiah, S.PdI	GBS	AL-QUR'AN
49	Indra Hamriansyah, S. Sos.I	GBS	AL-QUR'AN
50	Andi Shahputra, S.HI	GBS	AL-QUR'AN
51	M. Hamdani Lbs	Ekskul	Pelatih Taekwondo
52	Dedy Syahputra	Ekskul	Pelatih Taekwondo
53	Herry W Belangi	Ekskul	Pelatih Taekwondo
54	Muhammad Ramos	Ekskul	Pelatih Taekwondo
55	Rahman	Ekskul	Pelatih Taekwondo
56	Wuri Quintarti	Ekskul	Pelatih Taekwondo
57	Tifrija Tanjung	Ekskul	Pelatih Kaligrafi
58	Ahmad Fauzan Lubis, S.Ag	Ekskul	Pelatih Kaligrafi
59	Rina Habibah	Ekskul	Pelatih Kaligrafi
60	Budi Fatimah	Ekskul	Pelatih Kaligrafi
61	Iriansyah Abron	Ekskul	Pelatih Tenis Meja
62	M. Eka Syahputra, S.Pd	Ekskul	Pelatih Renang
			Pelatih Basket
63	Siti Wulandari, S.Pd	Ekskul	Pelatih Renang
64	Mayasari Sorayah	Ekskul	Pelatih Renang
65	Andi Gunawan	Ekskul	Pelatih tari
66	Artikah Putri Surbakti	Ekskul	Pelatih Tari
67	Dhani Oktaf. P.	Ekskul	Pelatih LKBB

Berdasarkan Tabel 3. dapat diketahui bahwa selain guru mata pelajaran, SMP Islam Terpadu Shafiiyyatul Amaliyyah Medan memiliki 1 (satu) orang guru *native speaker* untuk meningkatkan kemampuan bahasa Inggris siswa. Sekolah



juga memiliki guru *leadership* untuk melatih jiwa kepemimpinan siswa. Untuk menanamkan karakter spritual keagamaan siswa, sekolah memiliki guru mata pelajaran Al-qur'an.

### 3. Sarana Prasarana SMP Islam Terpadu Syafiiyyatul Amaliyyah Medan

Fasilitas yang digunakan untuk proses pembelajaran pada SMP Shafiiyyatul Amaliyyah Medan terdiri: sarana ruang belajar (kelas), ruang praktek, ruang penunjang, ruang kantor, dan lapangan olahraga dan upacara. Ruang belajar sejumlah 14 kelas dengan bentuk dan ukuran luas yang sama yaitu  $< 63 \text{ m}^2$  dengan kondisi baik.

Data sarana ruang praktek dan kantor dapat dilihat seperti Tabel 4. berikut:

**Tabel 4. Data Sarana Ruang Kantor dan Praktek SMP Islam Terpadu Shafiiyyatul Amaliyyah Medan**

No.	Jenis Ruangan	Jumlah (buah)	Ukuran (M)	Kondisi
1	Kepala Sekolah	1	4 x 7	Baik
2	Wakil Kepala Sekolah	1	3 x 5	Baik
3	Guru	1	7 x 9	Baik
4	Tata Usaha	1	7 x 9	Baik
5	Tamu	1	6 x 3	Baik
6	Perpustakaan	1	10 x 10	Baik
7	Lab. IPA	3	7 x 12	Baik
8	Ketrampilan	1	-	-
9	Multimedia	1	7 x 9	Baik
10	Kesenian	1	7 x 9	Baik
11	Lab. Bahasa	1	7 x 9	Baik
12	Serbaguna/aula	1	-	-

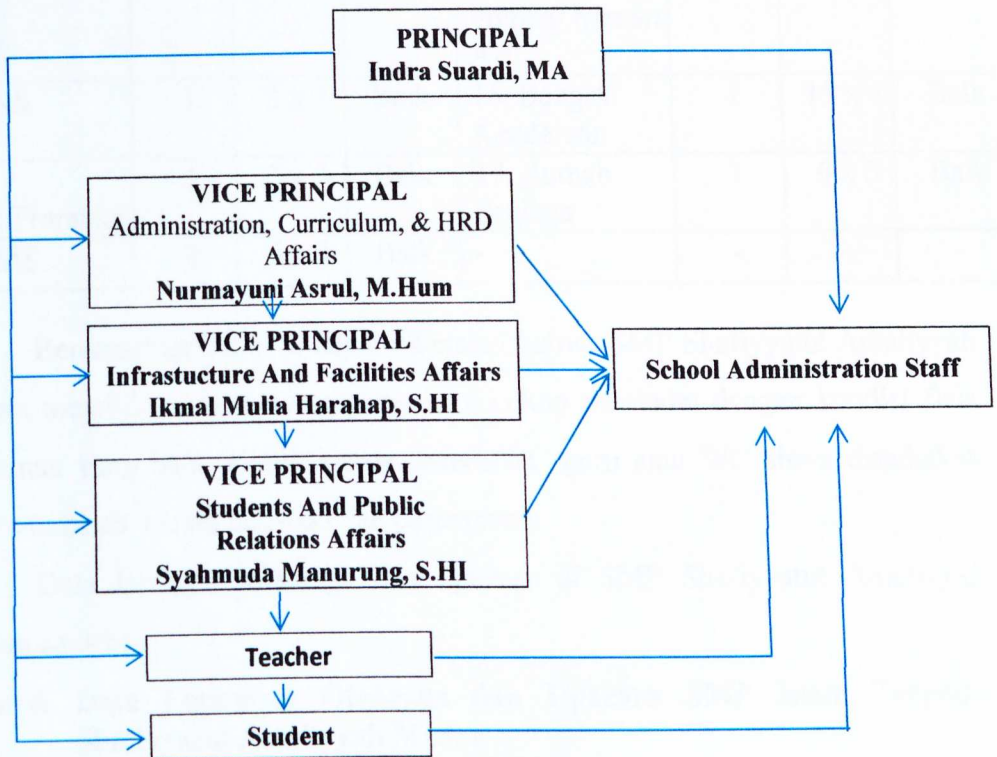
Berdasarkan Tabel 4. dapat diketahui bahwa SMP Shafiiyyatul Amaliyyah Medan memiliki sarana ruang praktek yang cukup memadai dengan kondisi fisik bangunan yang baik. Untuk ruang Lab. IPA terdiri dari ruang Lab. Fisika, biologi, dan kimia.

Data ruang penunjang belajar di SMP Shafiiyyatul Amaliyyah Medan adalah:

Berdasarkan Tabel 6. dapat diketahui bahwa SMP Shafiyyatul Amaliyyah Medan memiliki lapangan olah raga dan lapangan upacara yang cukup luas. Para siswa dapat bermain sepak bola, basket, volly, bulu tangkis, dan renang yang difasilitasi pihak sekolah.

#### 4. Struktur Organisasi SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan

Struktur organisasi SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan terdiri dari kepala sekolah, pembantu kepala sekolah (PKS), guru, Ka. Tata usaha, penanggung jawab laboratorium, dan penanggung jawab perpustakaan.



**Gambar1. Organisation Chart of SMP Islam Terpadu Shafiyyatul Amaliyyah Medan**

##### a. Tugas Pokok Kepala SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan

Kepala Sekolah adalah seorang administrator yang bertanggung jawab atas terselenggaranya semua aktivitas pendidikan dan pengajaran di sekolah. Adapun tugas-tugas Kepala Sekolah adalah sebagai berikut:

1. Memimpin penyelenggaraan pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan sekolah yang dipimpin.
2. Merumuskan visi dan misi menjadi taktik program.



**Tabel 5. Data Ruang Penunjang SMP Islam Terpadu Shafiyatul Amaliyyah Medan**

Jenis Ruangan	Jumlah (buah)	Ukuran (M)	Kondisi	Jenis Ruangan	Jumlah (buah)	Ukuran (M)	Kondisi
1. Gudang	1	7 x 9	Baik	10. Ibadah	1	15 x 12	Baik
2. Dapur	1	2 x 2	Baik	11. Ganti	1	3 x 3	Baik
3. Pos Jaga	1	3 x 3	Baik	12. Koperasi	1	3 x 4	Baik
4. KM/WC Guru	2	6 x 6	Baik	13. Hall/lobi	1	-	-
5. KM/WC Siswa	2	8 x 8	Baik	14. Kantin	2	3 x 4	Baik
6. BK	1	5 x 9	Baik	15. Rumah Pompa/ Menara Air	1	3 x 6	Baik
7. UKS	1	3 x 3	Baik	16. Bangsal Kendaraan	1	15 x 4	Baik
8. PMR/Pramuka	1	3 x 3	Baik	17. Rumah Penjaga	1	6 x 6	Baik
9. OSIS	1	3 x 3	Baik	-	-	-	-

Berdasarkan Tabel 5. dapat diketahui bahwa SMP Shafiyatul Amaliyyah Medan memiliki sarana ruang penunjang cukup memadai dengan kondisi fisik bangunan yang baik. Untuk kamar mandi/WC guru atau WC siswa disediakan secara terpisah antara laki-laki dan perempuan.

Data lapangan olahraga dan upacara di SMP Shafiyatul Amaliyyah Medan adalah:

**Tabel 6. Data Lapangan Olahraga dan Upacara SMP Islam Terpadu Shafiyatul Amaliyyah Medan**

Lapangan	Jumlah (buah)	Ukuran (pxl)	Kondisi
1. Lapangan Olahraga			
a. Sepak Bola	1	45 x 40 m	Baik
b. Basket	1	28 x 14 m	Baik
c. Volley	1	9 x 18 m	Baik
d. Bulu Tangkis	1	6 x 14 m	Baik
e. Kolam Renang	1	10 x 20 m	Baik
2. Lapangan Upacara	1	80 x 90 m	Baik

3. Menguasai Garis-garis Besar Program Pengajaran (GBPP).
4. Membuat program kerja sekolah tahunan.
5. Membuat rencana penerapan strategi dan taktik.
6. Membuat RAPBS.
7. Membuat kalender pendidikan.
8. Rapat awal tahun, semester, insidentil dan akhir tahun.
9. Membuat validasi kurikulum.
10. Menetapkan pembagian jam mengajar.
11. Menetapkan/menandatangani instrument PBM.
12. Menetapkan program pembinaan guru.
13. Memeriksa daftar dan kehadiran guru dan pegawai.
14. Mengatur dan memeriksa kegiatan 5 K di sekolah.
15. Memeriksa instrument dan penunjang PBM.
16. Menyelesaikan surat-surat, penyetoran, permintaan dana, menerima tamu dan dana penyelenggaraan PBM.
17. Menyelesaikan hambatan penyelenggaraan PBM.
18. Mengawasi pelaksanaan PBM.
19. Menyelesaikan kasus harian yang terjadi di sekolah.
20. Memeriksa segala sesuatu menjelang kegiatan sekolah usai.
21. Membina suasana kekeluargaan.
22. Menjalin hubungan kerjasama dengan instansi terkait pada pengelolaan sekolah.
23. Melakukan konsultasi dengan bagian pendidikan tentang program dan rencana sekolah.
24. Menyelenggarakan upacara bendera.
  - a. Hari Senin
  - b. PHBN/PHBI
25. Menyelesaikan administrasi dan surat-surat.
26. Menyelenggarakan rapat rutin fungsional, evaluasi dan mingguan (setiap hari sabtu).
27. Memeriksa keadaan perlengkapan dan peralatan:



- a. Kantor
- b. Laboratorium
- c. Kelas
- d. Lingkungan sekolah

28. Menyelenggarakan ujian formatif, mid semester dan sumatif.
29. Membuat rekapitulasi jumlah siswa.
30. Mengisi buku mutasi siswa.
31. Membuat laporan bulanan.
32. Membuat LPJ penggunaan biaya operasi sekolah.
33. Mengevaluasi persediaan dan penggunaan alat dan perlengkapan praktek.
34. Menyelesaikan rapor bulanan dan mengevaluasi kehadiran guru dan siswa.
35. Membuat laporan pelaksanaan tugas kepada Pengurus Yayasan dan Bagian Pendidikan.

#### **b. Tugas Pokok PKS I SMP Islam Terpadu Syafiiyyatul Amaliyyah Medan**

Adapun tugas-tugas dari PKS I adalah sebagai berikut:

1. Membantu kepala sekolah dalam pengawasan kegiatan kurikulum.
2. Menyusun pembagian kelas.
3. Menyusun pembagian mata pelajaran dan jumlah jam mengajar guru.
4. Menyusun roster pelajaran.
5. Merencanakan instrument pelajaran.
6. Memberikan saran kepada kepala sekolah dalam menyusun wali kelas.
7. Memberi petunjuk/pengarahan kepada guru tentang instrument pembelajaran.
8. Mendistribusikan format instrument pembelajaran.
9. Membuat kisi-kisi soal.
10. Mengumpulkan naskah evaluasi/soal
11. Mengkoordinir pelaksanaan ujian formatif, mid semester, semester, kompetensi, dan UAS.
12. Menyusun jadwal, waktu dan pengawas ujian
13. Mengkoordinir pengisian DKN

14. Membantu kepala sekolah dalam memimpin rapat khususnya bidang kurikulum, administrasi dan ketenagaan.
15. Bekerjasama dengan bagian SDM dalam merekrut Tenaga Pendidikan dan Kependidikan.
16. Merancang teknik pembelajaran siswa.
17. Memantau tingkat kemampuan / kompetensi siswa.
18. Merancang kerjasama dengan institusi yang berwenang dalam hal kompetisi siswa, misalnya: olimpiade, try out dan lain-lain.
19. Bekerjasama dengan institusi yang berwenang misalnya dengan LPMP dalam pengembangan kurikulum dan MGMP.
20. Bersama Kepala Sekolah men-supervisi guru dalam pelaksanaan program kegiatan belajar mengajar.
21. Hal-hal lain yang sesuai dengan bidang tugasnya.

**c. Tugas Pokok PKS II SMP Islam Terpadu Syafiiyyatul Amaliyyah Medan**

**Bidang Adminstrasi/ Keuangan**

1. Bertanggung jawab dalam Administrasi Keuangan.
2. Membuat laporan keuangan sekolah.
3. Membantu kepala sekolah dalam menyusun RAPBS.
4. Membantu kepala sekolah dalam menyusun rencana anggaran kegiatan siswa tahunan.
5. Membantu kepala sekolah dalam menyusun estimasi Biaya Administrasi Sekolah (SPP).
6. Mengkoordinir dalam pengumpulan uang infaq siswa, iuran guru-guru, bantuan kemalangan, dan potongan les guru intera/ekstra.
7. Hal-hal lain yang sesuai dengan bidang tugasnya.

**Sarana Prasarana**

1. Mengkoordinir kebutuhan sarana dan prasarana
2. Mengkoordinir pendayagunaan sarana dan prasarana
3. Bertanggungjawab dalam pemeliharaan Sarana Prasarana



4. Mengkoordinir pelaksanaan pengadaan bahan praktek serta perlengkapan sekolah
5. Melakukan koordinasi dengan unit kerja pemeliharaan dan perbaikan ( Bagian Umum )
6. Mengkoordinir penghapusan sarana
7. Mengkoordinir pengawasan penggunaan sarana dan prasarana
8. Mengkoordinir evaluasi penggunaan sarana dan prasarana
9. Mengkoordinir pelaksanaan inventaris sarana dan prasarana
10. Membuat laporan berkala dan insidentil tentang sarana dan prasarana
11. Hal-hal lain yang sesuai dengan bidang tugasnya

**d. Tugas Pokok PKS III SMP Islam Terpadu Syafiiyyatul Amaliyyah Medan**

Adapun tugas-tugas dari PKS III sebagai berikut:

1. Bertanggung jawab dalam pembinaan siswa.
2. Bertanggung jawab pelaksanaan tata tertib siswa.
3. Membantu kepala sekolah dalam pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler.
4. Bertanggung jawab dalam pelaksanaan 5 K.
5. Bersama dengan BP mengamati perilaku dan perkembangan siswa.
6. Membantu kepala sekolah menentukan siswa teladan.
7. Membantu kepala sekolah dalam memeriksa dan meneliti kehadiran siswa.
8. Menyusun pemetaan kelas dan siswa.
9. Membantu Kepala Sekolah memimpin rapat khususnya bidang kesiswaan.
10. Bekerjasama dengan Kepala Sekolah dalam menyusun rencana anggaran kegiatan siswa tahunan.
11. Membantu menertibkan dan mengamankan kegiatan belajar mengajar.
12. Membuat laporan berkala dan insidentil tentang siswa.
13. Mengatur dan menyelenggarakan hubungan sekolah dengan orangtua/wali murid.
14. Membina hubungan antar sekolah dengan BP3.
15. Membina pengembangan hubungan antara sekolah dengan lembaga pemerintahan, dunia usaha dan lembaga sosial lainnya.

16. Menyusun laporan pelaksanaan hubungan masyarakat secara berkala.
17. Hal-hal lain yang sesuai dengan tugasnya.

**e. Tugas Pokok Bimbingan Konseling SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan**

1. Menyusun program Bimbingan & Penyuluhan.
2. Melaksanakan kegiatan Bimbingan & Penyuluhan.
3. Bersama wali kelas membantu memecahkan persoalan yang dihadapi siswa.
4. Berkoordinasi dengan wali kelas dan guru dalam membina siswa.
5. Mengumpulkan dan mencatat data siswa.
6. mengadakan pertemuan dengan orangtua/wali siswa.
7. Memberikan nasehat kepada siswa
8. Membantu perkembangan siswa di sekolah.
9. Memberikan motivasi belajar kepada siswa.
10. Bertanggung jawab kepada kepala sekolah.
11. Membuat laporan tentang keadaan siswa.
  - a. Siswa berprestasi
  - b. Siswa bermasalah
12. Mengkoordinir, membantu, sekaligus mengawasi piket.
13. Hal-hal lain yang berhubungan dengan keadaan siswa.

**f. Tugas Pokok Wali Kelas SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan**

1. Bertanggung jawab dalam mengelola kelas yang dipercayakan kepadanya.
2. Bertanggung jawab terhadap pengelolaan administrasi maupun edukasi kelas.
3. Bertanggung jawab sepenuhnya atas pengawasan dan pelaksanaan tata tertib sekolah oleh seluruh siswa kelasnya.
4. Mengatur keindahan dan kebersihan ruang kelas.
5. Mengisi Administrasi Kelas, Daftar Kelas, Absensi Siswa, DKN, dan Raport Siswa dengan lengkap.



6. Melakukan komunikasi dengan orangtua/wali murid mengenai perkembangan dan kepribadian siswa dengan lisan maupun tulisan ( buku penghubung ).
7. Bersama dengan BP dalam menyelesaikan masalah yang timbul dari siswa
8. Memberikan tindakan kepada siswa yang tidak disiplin.
9. Membina kelompok belajar siswa.
10. Meminta dan menerima seluruh nilai formatif, mid semester sumatif dan ekstrakurikuler dari setiap guru mata pelajaran.
11. Mengingatkan siswa melunasi biaya administrasi sekolah
12. Hal-hal lain yang sesuai dengan tugasnya.

**g. Tugas Pokok Tenaga Administrasi SMP Islam Terpadu Syafiiyyatul Amaliyyah Medan**

1. Bertanggung jawab langsung kepada kepala sekolah.
2. Membuat pengumuman atas petunjuk dari kepala sekolah.
3. Membuat laporan bulanan keadaan siswa dan ketenagaan.
4. Membuat statistik dan data sekolah.
5. Mengatur administrasi sekolah.
6. Membuat surat menyurat.
7. Menerima surat-surat masuk.
8. Membuat laporan kepada instansi terkait.
9. Membuat notulen sekolah pada waktu rapat.
10. Menerima tamu-tamu yang datang ke sekolah.
11. Melaksanakan tugas yang diberikan kepada kepala sekolah.
12. Mengarsip dan mengagendakan surat-surat masuk dan surat keluar.
13. Menginventarisasi seluruh keadaan ruang kelas, ruang guru dan ruang kepala sekolah.
14. Tugas-tugas lain yang berhubungan dengan administrasi sekolah.

#### **h. Tugas Pokok Guru SMP Islam Terpadu Syafiiyyatul Amaliyyah Medan**

1. Merencanakan dan melaksanakan secara operasional alokasi waktu, materi pelajaran dan persiapan mengajar harian.
2. Pada pelajaran jam pertama, terlebih dahulu berada di depan kelas dan mengawasi siswa ketika berbaris sekaligus memeriksa kelengkapan pakaian seragam sekolah beserta atributnya.
3. Memimpin doa disaat kegiatan belajar mengajar akan dimulai.
4. Mengisi absensi (daftar hadir) siswa.
5. Setelah lonceng/bel tanda pergantian jam pelajaran, sesegera mungkin sudah berada di depan kelas.
6. Mengisi batas pelajaran pada Buku Harian Kelas/Agenda Kelas.
7. Memelihara ketertiban dan kebersihan kelas dengan mempergunakan tenaga siswa.
8. Mengadakan evaluasi secara berkala dan teratur.
9. Mengawasi pelaksanaan tata tertib sekolah.
10. Membina hubungan baik antara sekolah, orangtua/wali siswa, sesama guru dan masyarakat.
11. Memberi hukuman/ganjaran terhadap siswa yang melanggar tata tertib sekolah (tidak sampai menyakiti secara fisik terhadap siswa).
12. Apabila berhalangan hadir untuk melaksanakan tugas karena sesuatu yang sangat penting, harus mendapat izin langsung dari Kepala Sekolah dan jika sakit harus menyerahkan surat keterangan dokter.
13. Menandatangani Buku Daftar Hadir.
14. Diharuskan mengikuti kegiatan pelatihan, penataran dan kegiatan lainnya yang diselenggarakan sekolah.
15. Diharuskan mengikuti Uji kelayakan / Restrukturisasi / Reposisi yang diselenggarakan sekolah.
16. Membantu memberikan informasi tentang siswa yang bermasalah maupun yang berprestasi kepada guru BP & Wali Kelas.
17. Menginventarisasi pencapaian target kurikulum dan target daya serap siswa per caturwulan tentang mata pelajaran yang diajarkan.



18. Menggunakan media dan metode pengajaran yang bervariasi dalam pencapaian Tujuan Pembelajaran dengan menggunakan bahasa yang sederhana dan mudah dimengerti.
19. Melaksanakan dan mengembangkan keterampilan tidak hanya untuk menghasilkan praktek saja, melainkan harus membina sikap menghargai nilai keterampilan itu sendiri.
20. Memanfaatkan semaksimal mungkin:
  - a. Buku Paket yang ada
  - b. Buku Perpustakaan
  - c. Buku Pegangan Guru yang disediakan sekolah
21. Penggunaan buku non Paket / buku lokal harus mendapat persetujuan dari Kepala Sekolah.
22. Menyerahkan nilai hasil Formatif, Mid Semester & Sumatif (bagi guru intra) dan hasil ekstrakurikuler (bagi guru ekstra) kepada wali kelas.
23. Selalu meningkatkan profesionalisme tugas keguruan yang disandang.
24. Mengikuti pelaksanaan upacara bendera pada hari Senin bagi guru yang bertugas pada paginya.

#### **i. Tugas Pokok Laboran SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan**

1. Melayani peminjaman alat atau unit alat oleh peserta didik dan pendidik.
2. Menyiapkan alat-alat yang dibutuhkan dalam pratikum
3. Menjaga dan merawat alat-alat pratikum
4. Membantu pelaksanaan pratikum dilaboran dalam hal penjelasan dan memberi contoh pratikum
5. Menjaga kelancaran dan kelengkapan peralatan-peralatan pendukung pratikum

#### **5. Visi Misi SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan**

SMP Islam Terpadu Shafiyatul Amaliyyah Medan merumuskan visi misi sekolah bertaraf internasional. Adapun visi SMP Shafiyatul Amaliyyah Medan

adalah membangun generasi emas (*Create Golden Generation*) yang disiplin, religious dan smart.

Sedangkan misi nya adalah:

1. Mewujudkan pengelolaan kegiatan sekolah yang bertaraf Internasional
2. Mewujudkan bimbingan belajar secara efektif
3. Mewujudkan pengembangan ekstrakurikuler yang bertaraf Internasional
4. Mewujudkan pengembangan perangkat pembelajaran silabus yang bertaraf Internasional
5. Mewujudkan Inovasi dalam pembelajaran yang bertaraf Internasional
6. Mewujudkan pengembangan proses pembelajaran di sekolah sesuai dengan KTSP yang bertaraf Internasional
7. Mewujudkan pengembangan metode pengajaran dengan media pembelajaran yang bertaraf Internasional
8. Mewujudkan peningkatan dan pengembangan pemanfaatan ICT yang bertaraf Internasional
9. Mewujudkan pengembangan strategi pembelajaran bilingual yang bertaraf Internasional
10. Mewujudkan model pembelajaran melalui pendekatan CTL dengan Kurikulum Tingkat Satuan Pelajaran yang bertaraf Internasional
11. Mewujudkan pengembangan sarana prasarana sekolah yang bertaraf Internasional (ISO 2000)
12. Mewujudkan pengembangan instrumen, perangkat soal untuk berbagai evaluasi yang bertaraf Internasional
13. Mewujudkan pengembangan perangkat sistem penilaian yang bertaraf Internasional
14. Mewujudkan pengembangan SDM pendidikan
15. Mewujudkan peningkatan kedisiplinan guru dan karyawan
16. Mewujudkan kerjasama dengan pihak terkait yaitu komite sekolah, lembaga pendidikan lain dan mengikutsertaan sekolah dalam jaringan asosiasi sekolah Internasional



17. Mewujudkan administrasi sekolah dengan baik dan memenuhi sarana pembelajaran yang bertaraf Internasional
18. Mewujudkan manajemen sekolah secara transparan
19. Mewujudkan pembiayaan operasional sekolah yang bertaraf Internasional.

## **B. Temuan Khusus**

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan studi dokumen. Ketiga metode ini sifatnya saling melengkapi data penelitian terkait manajemen Sumber Daya Manusia pada SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) pada penelitian ini difokuskan pada 5 (lima) pokok bahasan, yaitu: perencanaan; pelaksanaan; pengorganisasian; pengawasan; dan evaluasi SDM.

### **1. Perencanaan SDM**

Proses perencanaan SDM merupakan bagian penting dalam upaya memperoleh SDM yang sesuai bagi organisasi. SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan memiliki perencanaan tentang SDM baik guru maupun tenaga kependidikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah tentang perencanaan SDM di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan sebagai berikut:

Sebuah sekolah perlu ada perencanaan SDM seperti yang kami lakukan di sekolah ini. Perencanaan SDM ditentukan sebagai kebutuhan sekolah dalam hal perencanaan kurikulum, SDM guru dan pegawai, dan perencanaan akan kebutuhan dana (keuangan) yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan program sekolah yang direncanakan. Dalam perencanaan tersebut ada target yang harus dicapai, misalnya mensejajarkan sekolah dengan sekolah-sekolah bertaraf internasional.<sup>138</sup>

Lebih lanjut dijelaskan bahwa:

Untuk mencapai target yang direncanakan, pihak sekolah melakukan berbagai upaya, misalnya peningkatan kompetensi guru dan pegawai terhadap penguasaan IT; pengembangan KTSP, silabus, RPP dan bahan ajar bertaraf internasional oleh guru; memberi kesempatan kepada guru

---

<sup>138</sup>Hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, hari Selasa, tanggal 22 Januari 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan.

untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi; dan kemampuan bahasa Inggris. Perencanaan dibidang kesiswaan yang kami lakukan berupa: peningkatan kemampuan siswa dibidang IT, rencana RPP berkarakter yang dapat menanamkan nilai-nilai karakter yang positif bagi siswa.<sup>139</sup>

Perencanaan peningkatan sarana prasarana dan kesejahteraan guru merupakan hal penting yang harus diimplementasikan untuk mendukung terlaksananya program-program sekolah. Hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah terkait fasilitas yang disediakan pihak sekolah kepada guru dan pegawai administrasi, kepala sekolah menambahkan bahwa:

Ada beberapa fasilitas yang diberikan kepada guru dan pegawai (non guru), misalnya: memberikan laptop secara kredit untuk mendukung pelaksanaan pembelajaran yang menggunakan fasilitas TIK, akses sebagai sarana bantuan kesehatan, dan penyediaan rumah yang dibayar secara kredit bagi guru dan pegawai yang belum memilikinya. Ketiga hal ini tidak hanya perencanaan, namun sudah kami implementasikan untuk kesejahteraan.<sup>140</sup>

Perencanaan pengembangan sumber daya sistem pendidikan yang menyangkut manajemen sumberdaya manusia, manajemen sumber daya sarana prasarana, manajemen keuangan, dan manajemen informasi, amatlah penting. Sebab perencanaan prasarana, manajemen keuangan, dan manajemen informatika, yang baik akan menjadikan komitmen yang mempertahankan budaya yang sesuai dengan proses yang terjadi dalam dunia pendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pembantu kepala sekolah I (PKS I) bidang kurikulum tentang perencanaan SDM di SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan sebagai berikut:

Setiap tahun sekolah merencanakan pengembangan kurikulum. pengembangan kurikulum diarahkan pada kurikulum yang terintegrasi dengan pendidikan berbasis karakter, sikap kepemimpinan siswa, dan juga difokuskan pada implementasi ajaran agama Islam. Rencana kurikulum merupakan kebutuhan untuk menunjang terlaksananya kegiatan-kegiatan sekolah, sehingga visi misi sekolah dapat tercapai.<sup>141</sup>

<sup>139</sup> *Ibid.*

<sup>140</sup> *Ibid.*

<sup>141</sup> Hasil wawancara dengan PKS I SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan, hari Senin, tanggal 22 April 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan..



Berdasarkan hasil wawancara dengan pembantu kepala sekolah II (PKS II) bidang sarana prasarana tentang perencanaan SDM di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan sebagai berikut:

Pengembangan sarana prasarana sekolah perlu dilakukan perencanaan, misalnya penambahan alat peraga IPA, penambahan ruang belajar, penambahan bahan-bahan lab fisika dan biologi, perbaikan ruang lab. bahasa. Rencana pengembangan sarana dan prasarana disesuaikan dengan kebutuhan sekolah. Namun rencana pengembangan tersebut disesuaikan dengan kemampuan finansial sekolah.<sup>142</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan pembantu kepala sekolah III (PKS III) bidang kesiswaan tentang perencanaan SDM di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan sebagai berikut:

Kami melakukan perencanaan terkait kesiswaan sekolah. Perencanaan kesiswaan tersebut diantaranya: organisasi siswa, penentuan ketua kelas, jiwa kepemimpinan siswa, dan jadwal ujian siswa.<sup>143</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala tata usaha tentang perencanaan SDM di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan sebagai berikut:

Tata usaha memiliki tanggung jawab terkait urusan administratif guru, siswa, dan juga kepala sekolah. Hal ini tentunya harus direncanakan di awal tahun ajaran baru, sehingga program sekolah yang berhubungan dengan administasi dapat berjalan dengan baik<sup>144</sup>

Sarana prasarana sekolah cukup banyak dan kompleks, mulai darimeja kursi guru dan siswa, almari, ruang kelas, dan sebagainya, namun juga harus direncanakan dan ditingkatkan sesuai kebutuhan termasuk didalam administrasi pengelolaan sarana prasarana sekolah harus dibuatsesuai dengan kebutuhan dan kepentingan masing-masing, sepertiadministrasi pembelajaran (perangkat pembelajaran yang terdiri dariprogram tahun hingga alat evaluasi dan *follow*

<sup>142</sup>Hasil wawancara dengan PKS II SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, hari Senin, tanggal 22 April 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan..

<sup>143</sup>Hasil wawancara dengan PKS III SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, hari Senin, tanggal 22 April 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan..

<sup>144</sup>Hasil wawancara dengan Ka. Tata usaha SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, hari Senin, tanggal 22 April 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan..



upnya), administrasi pegawai, administrasi keuangan, administrasi inventaris, dan sebagainya.

Pihak sekolah juga merencanakan manajemen berbasis sekolah. Untuk menjalankan manajemen berbasis sekolah tentunya harus mendapat dukungan dari berbagai pihak, termasuk pemerintah. Pihak-pihak yang mendukung adalah: Cambridge University berupa hubungan kerjasama antara kedua sekolah dalam hal kualitas pembelajaran secara teknis; Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP); dan Dinas Pendidikan Provinsi dan Kota Medan secara administrasi (hasil wawancara dengan kepala sekolah).

Dalam era kemandirian sekolah dan era Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) kiranya pemahaman, pendalaman, dan aplikasi konsep-konsep ilmu manajemen yang telah banyak sekali dikembangkan oleh para pemikir di bidang bisnis dituangkan dalam perencanaan sekolah untuk memanageri sekolah yang dipimpin. Kesempatan untuk mengembangkan sekolah hingga menjadi sebuah sekolah yang sungguh efektif kiranya membutuhkan kreativitas kepemimpinan yang memadai. Kreativitas kepemimpinan semacam itu dapat terlihat atau dapat muncul manakala para pimpinan sekolah mampu dan mau melakukan perubahan-perubahan tentang cara dan metoda yang mereka gunakan untuk memanageri sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru matematika tentang perencanaan SDM di SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan sebagai berikut:

Rencana sekolah untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (pegawai) pada tahun ajaran ini adalah mengadakan pelatihan bagi guru-guru mata pelajaran serta meningkatkan kemampuan bahasa Inggris. Bahasa Inggris merupakan bahasa pengantar yang digunakan oleh guru dalam mengajar. Para siswa terbiasa/terpolo dalam situasi pembelajaran berbasis bahasa Inggris sebagai standar kompetensi lulusan (SKL) yang bertaraf internasional. Hal ini mengacu pada salah satu visi misi sekolah yaitu "Mewujudkan pengembangan strategi pembelajaran bilingual yang bertaraf Internasional".<sup>145</sup>

---

<sup>145</sup> Hasil wawancara dengan Guru Matematika SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan, hari Senin, tanggal 22 April 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan..



Berdasarkan hasil wawancara dengan guru Bahasa Inggris tentang perencanaan SDM di SMP Islam Terpadu Syafiiyyatul Amaliyyah Medan sebagai berikut:

Perencanaan SDM sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan bahasa Inggris. Bahasa Inggris merupakan bahasa pengantar dalam proses pembelajaran.<sup>146</sup>

Selanjutnya, pihak sekolah merencanakan akan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan. Pada perencanaan tersebut dilakukan analisis tenaga pendidik dan kependidikan. Proses analisis ini menjelaskan dan mencatat tujuan-tujuan tenaga pendidik dan kependidikan, kewajiban dan tanggung jawab utama tenaga pendidik dan kependidikan, dan kondisi di mana tenaga pendidik dan kependidikan itu harus dikerjakan. Analisis tenaga pendidik dan kependidikan merupakan bagian dari perencanaan SDM yang menjelaskan spesifikasi tenaga pendidik dan kependidikan dan spesifikasi kompetensi serta karakteristik kepribadian yang tepat untuk tenaga pendidik dan kependidikan itu.

Pada tingkat paling operasional, kepala sekolah merencanakan peningkatan pembelajaran yang bermutu. Kepala sekolah diangkat mendudukijabatan yang bertanggung jawab mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan perencanaan yang dibuat sekolah. Peranan manajemen dalam penentuan agenda perubahan dan pengembangan organisasi amat penting, yaitu menawarkan kepemimpinan dengan visi dan misi yang baik, sehingga akan membawa pencerahan dalam dunia pendidikan.

Guru sebagai penanggung jawab utama perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh. Karena disadari bahwa penentuan keberhasilan praktek pendidikan persekolah lebih banyak bertumpu pada manajemen guru, sehingga berbagai aspek yang berkembang dengan guru diperhitungkan dalam perencanaan diantaranya yaitu: aspek rekrutmen, pelatihan, penunjukan dan penempatan perkembangan harus, dan sistem intensif. Reformasi pelatihan dilakukan untuk peningkatan kualitas pembelajaran. Disamping itu pelatihan yang berorientasi

---

<sup>146</sup>Hasil wawancara dengan Guru Bahasa Inggris SMP Islam Terpadu Syafiiyyatul Amaliyyah Medan, hari Senin, tanggal 22 April 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan..

lebih praktis, sehingga mudah diterapkan di lapangan. Manajemen pelatihan yang efektif memberikan sumbangan bagi perbaikan kualitas pendidikan di sekolah ditumbuhkan. Sekolah memiliki tenaga pendidik yang jumlahnya cukup memadai yang ditunjukkan oleh kelayakan rasio guru dan siswa (khusus pendidikan) sekolah memilih pendidik yang spesialisasinya hampir relevan dengan mata pelajaran yang diajarkan. Sekolah memberi kondisi dan layanan esensial bagi pengembangan tenaga kependidikan dan bagi peningkatan kinerja mereka. Sekolah memilih tenaga penunjang yang kompeten untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Dalam perencanaan SDM guru dan pegawai sekolah mencakup ketentuan-ketentuan yang berkenaan dengan:

- a. Jumlah kebutuhan atau formasi yang ada, yakni disesuaikan dengan pertambahan jumlah siswa pada setiap tahun ajaran. Rasio guru-siswa dipertimbangkan dan mempertimbangkan juga jenis kelainan yang ada.
- b. Kualifikasi akademik guru dan pegawai, yaitu S1 yang memiliki latar belakang pendidikan.
- c. Kepribadian, yaitu memiliki karakter disiplin, dan bertanggung jawab.

Hasil studi dokumen terkait perencanaan SDM yang dapat dikumpulkan peneliti berupa buku/laporan. Buku/laporan tersebut diantaranya: Rencana Kerja Sekolah (RKS); Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP); Daftar Kehadiran Guru dan Pegawai; Laporan Supervisi; Laporan Evaluasi; Laporan Penilaian Kinerja Guru dan Pegawai; Visi Misi Sekolah; Profil Sekolah; dan Program sekolah.

Berdasarkan deskripsi data sebagai mana diungkapkan di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM SMP Syafiyatul Amaliyyah Medan didasari atas kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan yang dianalisis secara sistematis dan tertuang pada beberapa buku/laporan sekolah seperti: Rencana Kerja Sekolah (RKS); dan program sekolah. Perencanaan diarahkan pada pengembangan SDM guru dan pegawai.



## 2. Pelaksanaan Rencana SDM

Program dan kegiatan sekolah yang direncanakan tentunya harus ditindaklanjuti dalam pelaksanaannya. Kepala sekolah sebagai pelaksana merupakan orang pertama yang paling bertanggung jawab dalam melaksanakan program dan kegiatan sekolah. Salah satu contoh tanggung jawab kepala sekolah adalah penerimaan guru dan pegawai yang selektif. Berikut hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan terkait penerimaan guru dan pegawai.

Untuk menjaga mutu dan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan, kami melakukan seleksi bagi pelamar. Ada beberapa tahap seleksi yang harus dilalui pelamar guru dan pegawai, diantaranya: kompetensi akademik, micro teaching bagi guru, wawancara, tes kerja, dan training selama 3 bulan bagi yang lulus sampai tahap keempat. Kelima tahap ini harus dilalui pelamar untuk diterima bekerja di sekolah. Seleksi yang kami lakukan sangat ketat, mengingat penjaminan mutu SDM sekolah. Pihak yayasan sekolah sangat mengharapkan setiap guru dan pegawai yang baru maupun lama harus memiliki kompetensi bahasa Inggris dan kemampuan dibidang teknologi.<sup>147</sup>

Keberhasilan program sekolah yang dilaksanakan berdasarkan suatuisistem. Keberhasilan tersebut bukan hanya tugas satu pihak. Seluruh komponen sistem harus bahu membahu bekerja sesuai dengan bidang dan kewenangannyamasing-masing, sehingga keberhasilan program yang tertuang dalam visi misisekolah Lebih lanjut sebagaimana tuntutan program MBS, maka seluruh komponen *stakeholders* mendukung danmelaksanakannya berdasarkan pemahaman tentang program yang dilaksanakan. Pelaksanaan program dapat berlangsung dengan baik dan berhasil,pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang program yangakan direalisasikan bersama.Kepala sekolah SMP IT Syafiyatul Amaliyyah sebagai pimpinan tertinggi secara operasional mengemban tugas dalam manajemen tenaga kependidikan (pegawai/staf danguru) yang mencakup 1) pengadaan pegawai, 2) pemanfaatan tenaga yang dimiliki,dan 3) pembinaan dan pengembangan pegawai.

---

<sup>147</sup> Ibid.

Pengadaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di SMP IT Syafiyatul Amaliyyah disesuaikan dengan kebutuhan dengan mengusulkan pengangkatan tenaga baru kepada pihak yayasan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Adapun dalam pendayagunaan tenaga kependidikan, kepala sekolah memberikan tugas-tugas sesuai dengan kompetensi yang dimiliki baik pegawai dan tenaga pendidiknya. Kepala sekolah memberikan perhatian yang cukup terhadap semua guru dan staf agar senantiasa melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Disamping itu juga kepala sekolah selalu memberikan petunjuk serta arahan kepada guru dan staf sebelum melaksanakan tugas bahkan kepala sekolah

mengikuti dan mengawasi setiap kegiatan yang dilakukan.

Selanjutnya mengenai pengembangan dan pembinaan tenaga kependidikan, kepala sekolah melakukan langkah-langkah seperti:

1. Peningkatan profesionalisme, langkah ini dilakukan melalui mengikuti sertakan tenaga kependidikan dalam berbagai pelatihan dan pendidikan yang sesuai dengan kualifikasinya.
2. Mendorong dan memfasilitasi tenaga pendidik untuk melakukan kegiatan MGMP untuk mata pelajaran dan MGBK untuk guru bimbingan konseling.

Dalam pembinaan dan pengembangan karir guru dan staf administrasi, kepala sekolah selalu mendorong dan memotivasi bahkan memfasilitasi dalam setiap kegiatan agar tenaga pendidik dan kependidikan dapat meningkatkan kualitas kinerjanya dan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Semua itu dilakukan oleh pihak sekolah dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai sehingga melaksanakan pekerjaan dengan baik dan dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

Selain wawancara dengan kepala sekolah, juga dilakukan wawancara dengan guru terkait pelaksanaan SDM guru. Berikut pendapat guru IPA terkait seleksi guru:

Saya sudah 4 (empat) tahun mengajar di sekolah ini. Menurut saya seleksi itu perlu dilakukan untuk menjaga kualitas guru yang diterima. Saya



sendiri juga mengikuti seleksi akademik. Seleksi tersebut cukup efektif untuk mencari guru ataupun pegawai lainnya yang berkualitas.<sup>148</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh guru bahasa Inggris:

Saya juga pernah mengikuti seleksi saat melamar jadi guru di sekolah ini. Ada beberapa tahap yang harus saya lalui, yaitu: tes ilmu pengetahuan, micro teaching, wawancara, tes kerja, dan training. Menurut saya tes yang dilakukan cukup efektif untuk mencari guru yang berkualitas.<sup>149</sup>

Menurut staf IT saat wawancara menjelaskan bahwa:

Saya sudah bekerja mulai tahun 2009 s/d 2013 tahun ini. Saya dulu membuat lamaran untuk diangkat menjadi staf IT. Beberapa seleksi yang saya lalui, seperti: tes komputer, tes bahasa Inggris, dan interview.<sup>150</sup>

Staf perpustakaan yang dalam wawancaranya menjelaskan bahwa:

Ada beberapa seleksi yang harus saya lalui saat melamar, seperti: seleksi administrasi, tes akademik, wawancara dan tes kerja. Karena saya bekerja dibidang perpustakaan, maka materi wawancara difokuskan pada hal-hal yang berhubungan dengan pengarsipan buku kerja.<sup>151</sup>

Tahap pengadaan dilakukan dengan proses rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen dilakukan dengan menerima dan menampung lamaran-lamaran yang masuk. Persyaratan dalam lamaran dilengkapi dengan biodata dan ijazah yang dimiliki. Seleksi, pada tahap ini melakukan seleksi kepada para pelamar disesuaikan dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan. Teknik pelaksanaannya dilakukan dengan menganalisa dokumen lamaran dan dilakukan wawancara untuk menganalisa unsur kepribadian dan bakat-bakat yang dimiliki.

Terkait kualitas SDM, kualifikasi pendidikan kepala sekolah SMP Syafiyyatul Amaliyyah Medan adalah S2 (tafsir hadist). Hasil wawancara dengan

<sup>148</sup> Hasil wawancara dengan guru IPA SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, hari Selasa, tanggal 22 Januari 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan.

<sup>149</sup> Hasil wawancara dengan guru Bahasa Inggris SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, hari Selasa, tanggal 22 Januari 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan.

<sup>150</sup> Hasil wawancara dengan staf IT SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, hari Selasa, tanggal 22 Januari 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan.

<sup>151</sup> Hasil wawancara dengan staf perpustakaan SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, hari Selasa, tanggal 22 Januari 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan.



kepala sekolah terkait kondisi SDM tenaga pendidik SMP Syafiyyatul Amaliyyah Medan:

Jumlah semua guru SMP Syafiyyatul Amaliyyah Medan sebanyak 67 orang (termasuk guru praktek, dan guru ekstrakurikuler) dan tenaga pendudukung (administrasi) 37 orang. Guru yang tingkat pendidikannya S2/S3 sebanyak 11%, dan S1/D4 sebanyak 89%.<sup>152</sup>

Beberapa usaha yang dilakukan sekolah dalam melaksanakan penjaminan mutu/kualiiitas SDM guru dan pegawai (non guru) adalah: melakukan supervisi, dan melatih kemampuan guru dan pegawai dalam bahasa Inggris dan penguasaan IT. Pihak sekolah juga melakukan/mengadakan bimbingan teknis kepada guru-guru dalam penyusunan KTSP serta memberi kesempatan bagi guru dan pegawai lainnya untuk mengikuti test TOEFL. Selain itu, pelaksanaan proses pembelajaran oleh setiap guru sudah menggunakan pendekatan pembelajaran berpusat kepada siswa serta terpadu dan berbasis masalah (*student centered, integrated and problem-based instruction*).

Hasil wawancara dengan guru ekonomi terkait bentuk pelatihan/workshop yang pernah diikuti:

Saya sudah pernah mengikuti beberapa pelatihan, seperti: pembelajaran berbasis IT; pendidikan berkarakter; dan bimbingan teknis untuk menyusun KTPS bertaraf internasional.<sup>153</sup>

Hal senada juga disampaikan guru IPA:

Ada beberapa bentuk pelatihan/workshop yang pernah saya ikuti, seperti: workshop guru IPA; workshop guru SD; workshop tentang internet; dan workshop KTSP.<sup>154</sup>

Selain guru, para pegawai administrasi juga diberikan pelatihan/workshop berupa: seminar tentang perpustakaan bagi staf perpustakaan; pelatihan IT tentang

<sup>152</sup>Hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, hari Selasa, tanggal 22 Januari 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan.

<sup>153</sup>Hasil wawancara dengan guru ekonomi SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, hari Selasa, tanggal 22 Januari 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan.

<sup>154</sup>Hasil wawancara dengan guru IPA SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, hari Selasa, tanggal 22 Januari 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan.



e-book; bimtek tentang penguasaan teknologi dan pelatihan yang bersifat motivasi diri.

Selain pengembangan dan peningkatan sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan, pihak sekolah juga melakukan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan untuk menunjang agar dapat memberikan kontribusi secara optimal pada jalannya proses pendidikan. Manajemen sarana dan prasarana yang baik dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, dan indah sekaligus menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun siswa untuk berada di sekolah. Di samping itu juga tersedia alat-alat dengan kebutuhannya yang dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pembelajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun siswa sebagai pelajar. Pihak sekolah juga melakukan pemeliharaan dan perawatan sarana dan prasarana yang dilakukan secara kontinyu yang dapat menunjang kelancaran proses pembelajaran dengan baik.

Sebagai timbal balik atas kinerja guru dan pegawai administrasi, bentuk perhatian pihak sekolah pada guru atau pegawai yang berprestasi selain pemberian gaji adalah tunjangan; insentif; dan bantuan lain seperti: fasilitas rumah yang dapat dibayar secara kredit, dan penyediaan laptop yang dapat dibayar secara kredit. Selain diberikan *reward* atas prestasi yang dicapai juga ada *punishment* yang dilakukan apabila ada penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan, misalnya dengan diberikan teguran kepada guru yang beberapa kali terlambat masuk sekolah atau belum melengkapi administrasi kelasnya.

Berdasarkan deskripsi data sebagaimana diungkapkan di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan perencanaan SDM SMP Syafiyatul Amaliyyah Medan dilakukan untuk penjaminan mutu/kualitas SDM guru dan pegawai melalui pelaksanaan supervisi, dan melatih kemampuan guru dan pegawai dalam bahasa Inggris dan penguasaan IT.

### 3. Pengorganisasian SDM

Meningkatkan kinerja dan profesionalisme guru dan pegawai administrasi, pihak sekolah berupaya semaksimal mungkin untuk menata jalannya organisasi sistem manajemen SDM sekolah. Kepala sekolah sebagai pelaksana bertanggung

jawab mengorganisir tugas dan tanggung jawab guru, seperti: kesesuaian bidang studi yang diajarkan guru; beban mengajar; serta administrasi mengajar.

Berdasarkan hasil observasi terhadap data guru, pemberian tugas kepada guru telah sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimiliki oleh guru tersebut. Artinya kepala sekolah memberi tugas kepada guru sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki guru, sehingga tetap terjaga aspek relevansi antara disiplin ilmu dengan tugas yang harus dilaksanakan guru.

Pemberdayaan dan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan sebagai implementasi pengorganisasian SDM yang baik. Berikut hasil wawancara dengan kepala sekolah terkait pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan:

Kami telah memberdayakan dan mengembangkan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Ketika dinilai layak, maka kami mengangkat seseorang menjadi wali kelas, wakil kepala sekolah ataupun kepala bagian kependidikan (tata usaha). Namun kesemuanya itu harus melalui musyawarah dan mufakat sebagai prinsip kepemimpinan saya selaku kepala sekolah, yang selama ini saya terapkan kepada guru. Khusus pegawai administrasi, yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya adalah kepala bagian kependidikan.<sup>155</sup>

Pengorganisasian SDM sekolah dilakukan sangat sistematis dengan melibatkan beberapa pihak, khususnya *stakeholder* (pengambil kebijakan). Misalnya untuk mengambil kebijakan sekolah, pihak-pihak yang dilibatkan adalah yayasan, kepala sekolah, dan kepala kependidikan yang menaungi operasional KBM di semua unit. Kepala sekolah juga mengkoordinasikan berbagai program dan kegiatan kepada guru dalam beberapa hal, misalnya: penentuan bahan ajar, jadwal mengajar, persoalan siswa, panduan buku paket, pembuatan KTSP, dan administrasi sekolah. Artinya seluruh SDM sekolah setidaknya turut merasakan dan bertanggung jawab terhadap program yang dilaksanakan. Dengan keterlibatan seluruh guru dan pegawai, maka suasana kerja benar-benar kondusif.

---

<sup>155</sup> Hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP Islam Terpadu Syafiiyyatul Amaliyyah Medan, hari Selasa, tanggal 22 Januari 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan.



Berdasarkan hasil wawancara dengan pembantu kepala sekolah I (PKS I) bidang kurikulum tentang pengorganisasian SDM di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan sebagai berikut:

Untuk bidang kurikulum, yayasan dan kepala sekolah memberi arahan kepada saya selaku penanggung jawab kurikulum setiap tahunnya. Kami melakukan koordinasi yang baik antara atasan dan bawahan setiap ada perubahan atau pengembangan kurikulum sekolah.<sup>156</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan pembantu kepala sekolah II (PKS II) bidang sarana prasarana tentang pengorganisasian SDM di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan sebagai berikut:

Saya harus berkoordinasi dengan yayasan dan kepala sekolah terkait sarana prasarana sekolah yang perlu dikembangkan. Hal ini dilakukan untuk menjalin sinergi antara atasan dan bawahan akan kebutuhan sarana prasarana sekolah.<sup>157</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala tata usaha tentang pengorganisasian SDM di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan sebagai berikut:

Sebagai kelengkapan administrasi sekolah, saya harus berkoordinasi dengan para *stakeholder* seperti kepala sekolah; PKS I, II dan III; dan juga kepada para guru. Hal-hal yang dibutuhkan guru untuk proses pembelajaran juga harus dikoordinasikan secara sistematis.<sup>158</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru sejarah tentang pengorganisasian SDM di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan sebagai berikut:

Untuk kebutuhan proses pembelajaran khususnya pelajaran sejarah, saya harus berkoordinasi langsung dengan kepala sekolah selaku penanggung jawab sekolah secara teknis. Biasanya koordinasi yang saya lakukan

<sup>156</sup>Hasil wawancara dengan PKS I SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, hari Senin, tanggal 22 April 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan..

<sup>157</sup>Hasil wawancara dengan PKS II SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, hari Senin, tanggal 22 April 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan..

<sup>158</sup>Hasil wawancara dengan Ka. Tata usaha SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, hari Senin, tanggal 22 April 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan..



adalah terkait bahan dan materi pelajaran sejarah; media pembelajaran; dan kondisi siswa saat belajar sejarah.<sup>159</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan wali kelas VIIA tentang pengorganisasian SDM di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan sebagai berikut:

Saya sering berkoordinasi dengan kepala sekolah tentang sikap dan perilaku siswa; hasil ulangan siswa; serta perkembangan siswa. Administrasi siswa, seperti tingkat kehadiran, dan pembayaran uang sekolah siswa.<sup>160</sup>

Berdasarkan deskripsi data sebagai mana diungkapkan di atas dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian SDM sekolah dilakukan sangat sistematis dengan melibatkan beberapa pihak, khususnya *stakeholder* (pihak berkepentingan). Misalnya untuk mengambil kebijakan sekolah, pihak-pihak yang dilibatkan adalah yayasan, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan yang menaungi operasional KBM di semua unit. Kepala sekolah juga mengkoordinasikan berbagai program dan kegiatan kepada guru.

#### 4. Pengawasan SDM

Implementasi pengawasan oleh kepala sekolah SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, selain pada program sekolah secara umum juga lebih difokuskan kepada aspek peningkatan mutu layanan sekolah terhadap masyarakat, kepala sekolah menjelaskan:

Sasaran utama pengawasan di lingkungan sekolah adalah agar dapat ditingkatkannya mutu layanan sekolah terhadap masyarakat. Artinya keberadaan sekolah sangat bertumpu pada kepercayaan masyarakat. Maju mundurnya sekolah hampir tidak bisa dipisahkan dari kepercayaan masyarakat terhadap sekolah.<sup>161</sup>

<sup>159</sup>Hasil wawancara dengan Guru Sejarah SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, hari Senin, tanggal 22 April 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan.

<sup>160</sup>Hasil wawancara dengan Wali Kelas VIIA SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, hari Senin, tanggal 22 April 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan.

<sup>161</sup>Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, hari Senin, tanggal 22 Januari 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan.



Kepala sekolah menambahkan bahwa:

Kepala sekolah melakukan pemantauan terhadap perencanaan, pelaksanaan dan juga penilaian SDM. Terkait penilaian SDM guru, maka kami melakukan supervisi kepada kinerja guru. Hal yang kami lakukan adalah mengunjungi kelas saat proses pembelajaran berlangsung, sehingga kepala sekolah mengetahui sampai sejauh mana tingkat capaian yang berhasil dilalui oleh para guru.<sup>162</sup>

Guru sejarah dalam wawancara menjelaskan bahwa:

Kepala sekolah selalu mengawasi jalannya program kerja sekolah agar tidak ada hambatan yang berarti dalam pelaksanaan program sekolah. Selain itu hal-hal yang juga diawasi oleh kepala sekolah adalah: disiplin administrasi sekolah, proses pembelajaran di kelas, kondisi sekolah yang aman, nyaman dan kondusif dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.<sup>163</sup>

Hasil supervisi terhadap kinerja guru dan pegawai tentunya akan ditindak lanjuti dalam rapat dewan guru bersama pihak yayasan. Guru dan pegawai lainnya diberi pelatihan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Berdasarkan deskripsi data sebagaimana diungkapkan di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan SDM diarahkan pada program kerja sekolah agar tidak ada hambatan yang berarti dalam pelaksanaan program sekolah. Hal-hal yang diawasi oleh kepala sekolah adalah: disiplin, administrasi sekolah, proses pembelajaran di kelas, kondisi sekolah yang aman, nyaman dan kondusif dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.

## 5. Evaluasi SDM

Evaluasi dilakukan untuk mengukur kinerja guru dan pegawai lainnya. Berikut hasil wawancara dengan kepala sekolah menjelaskan:

Kami melakukan evaluasi satu kali dalam sebulan. Hal-hal kami evaluasi adalah: leadership, manajemen, motivasi, bentuk evaluasi, dan eksekutor. Evaluasi leadership dilakukan untuk melihat sejauh mana komunikasi kepala sekolah dengan bawahannya; evaluasi manajemen dilakukan untuk melihat sejauh mana kepala sekolah selaku pelaksana sekolah terhadap

<sup>162</sup> *Ibid.*

<sup>163</sup> Hasil wawancara dengan Guru Sejarah SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan, hari Senin, tanggal 22 Januari 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan..

proses pembelajaran; evaluasi motivasi dilakukan untuk melihat sejauh mana kepala sekolah memotivasi guru dan siswa.<sup>164</sup>

Evaluasi juga dilakukan pihak yayasan kepada kinerja kepala sekolah. Hasil evaluasi yang dilakukan yayasan akan dirapatkan bersama-sama dengan guru, ketua dewan guru, ketua harian yayasan. Hal yang akan dibahas adalah membahas kekeliruan yang dilakukan kepala sekolah dalam hal memimpin sekolah.

Salah satu staf IT menjelaskan bahwa:

Kepala sekolah melakukan evaluasi kepada pegawai sekali dalam 1 bulan. Evaluasi dilakukan untuk mengukur kinerja yang kami lakukan. Bagi pegawai yang belum memiliki kinerja maksimal, maka dilakukan pembinaan atau pelatihan sesuai dengan kebutuhan masing-masing pegawai.<sup>165</sup>

Hasil wawancara dengan PKS I terkait evaluasi SDM menyatakan bahwa:

Kepala sekolah melakukan evaluasi saya selaku penanggung jawab kurikulum. Evaluasi kinerja dilakukan sekali dalam 1 bulan. Evaluasi dilakukan terkait pelaksanaan kurikulum.<sup>166</sup>

Hasil wawancara dengan PKS II terkait evaluasi SDM menyatakan bahwa:

Seperti PKS yang lain, saya juga dievaluasi terkait tugas dan tanggung jawab saya terhadap sarana prasarana sekolah. Kepala sekolah juga mengevaluasi tingkat kehadiran guru dan pegawai lainnya.<sup>167</sup>

Salah seorang tata usaha menjelaskan bahwa:

Evaluasi merupakan hal penting untuk mengukur tingkat ketercapaian kegiatan dan program sekolah. Sebagai pegawai tata usaha, hal-hal yang

---

<sup>164</sup>Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan, hari Selasa, tanggal 22 Januari 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan.

<sup>165</sup>Hasil wawancara dengan staf IT SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. hari Selasa, tanggal 22 Januari 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan, Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan.

<sup>166</sup>Hasil wawancara dengan PKS I SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan, hari Selasa, tanggal 22 Januari 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan, Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan.

<sup>167</sup>Hasil wawancara dengan PKS II SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan, hari Selasa, tanggal 22 Januari 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan.



sering dievaluasi adalah ketertiban administrasi sekolah, seperti administrasi guru dan siswa.<sup>168</sup>

Dalam proses program evaluasikinerja guru dan pegawai, seorang pegawai dapat dinaikkan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi berdasarkan kebijakan yayasan dan dengan memperhatikan hasil evaluasi prestasikerja dan potensi yang dimiliki pegawai serta pertimbangan kebutuhan organisasi. Penilaian, penetapan tujuan, mekanisme evaluasi dan waktu dilaksanakannya evaluasikinerja guru, ketua yayasan tidak hanya mempercayakan kepada kepala sekolah. Yayasan menerima laporan dari kepala sekolah kemudian merekomendasi. Tim manajemen memiliki kompetensi tentang apa saja yang harus dievaluasi.

Hasil observasi kepala sekolah terhadap implementasi manajemen SDM adalah sebagai berikut:

**Tabel 7. Hasil Observasi Kepala Sekolah Terhadap Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia**

No	Aspek yang di Observasi	Kondisi				
		SB	B	C	K	SK
1	Perilaku kepala sekolah kepada bawahan		√			
2	Koordinasi kepala sekolah kepada bawahan	√				
3	Hubungan interaksi sosial kepala sekolah pada bawahan			√		
4	Gaya kepemimpinan kepala sekolah	√				
5	Ruang kepala sekolah	√				
6	Tanggung jawab kepala sekolah	√				
7	Kebijakan kepala sekolah		√			
8	Kepemimpinan kepala sekolah	√				
9	Intensitas kehadiran kepala sekolah	√				
10	Kinerja kepala sekolah	√				

Keterangan:

<sup>168</sup> Hasil wawancara dengan Pegawai Tata usaha SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan, hari Selasa, tanggal 22 Januari 2013 di SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan, Jln Dr. Setiabudi 191, Sei Sikambing B, Medan Sunggal Medan.

SB : sangat baik  
 B : baik  
 C : cukup  
 K : kurang  
 SK : sangat kurang

Dari hasil observasi kepala sekolah SMP Islam terpadu Syafiyatul Amaliyyah Medan, dijelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berjalan dengan baik. Perilaku kepala sekolah kepada guru dan pegawai lainnya dinilai “baik”. Koordinasi kerja dan program sekolah kepada guru dan pegawai sebagai bawahannya dinilai “sangat baik”. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang selalu memperhatikan bawahannya, seperti guru dan pegawai administrasi dinilai “sangat baik”. Tanggung Jawab, kepemimpinan, intensitas, serta kinerja kepala sekolah juga dinilai “sangat baik. Namun hubungan interaksi kepala sekolah dinilai hanya kategori “cukup”. Kesibukan kepala sekolah membuat interaksinya kurang terhadap bawahannya.

Hasil observasi terhadap guru mata pelajaran disajikan secara ringkas pada Tabel 8. berikut.

**Tabel 8. Hasil Obsevasi Guru Mata Pelajaran Terhadap Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia**

No	Aspek yang di Observasi	Kondisi				
		SB	B	C	K	SK
1	Perilaku guru	√				
2	Gaya mengajar guru		√			
3	Hubungan interaksi sosial guru kepada kepala sekolah dan guru yang lain			√		
4	Koordinasi antar sesama guru			√		
5	Ruang guru	√				
6	Tanggung jawab guru	√				
7	Intensitas kehadiran guru	√				
8	Kinerja guru			√		
9	Penguasaan bahasa Inggris & fasilitas TIK dalam pembelajaran			√		
10	Loyalitas guru		√			

Dari Tabel 8, dapat dijelaskan bahwa guru telah memiliki kemampuan manajemen diri guru. Perilaku, tanggung jawab, intensitas kehadiran, dan kinerjaguru memiliki penilaian “sangat baik”. Hal ini mencerminkan adanya



hubungan timbal balik kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajerial sekolah terhadap kinerja guru secara keseluruhan. Selanjutnya, gaya mengajar, ruang, dan loyalitas guru memiliki penilaian “baik”. Usaha yang dilakukan oleh pihak sekolah, seperti: pelatihan/bimbingan sebagai bentuk profesionalisme mengajar guru dapat diimplementasikan melalui proses pembelajaran. Hubungan interaksi dan koordinasi antara sesama guru, serta kemampuan penguasaan bahasa Inggris dan fasilitas TIK masih dinilai “cukup”.

Hasil observasi terhadap guru mata pelajaran disajikan secara ringkas pada Tabel 9. berikut.

**Tabel 9. Hasil Obsevasi Pegawai Terhadap Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia**

No	Aspek yang di Observasi	Kondisi				
		SB	B	C	K	SK
1	Ruang pegawai		√			
2	Hubungan interaksi sosial pegawai kapada kepala sekolah, guru dan pegawai lainnya			√		
3	Koordinasi antar sesama pegawai		√			
4	Loyalitas pegawai		√			
5	Tanggung jawab pegawai	√				
6	Intensitas kehadiran pegawai	√				
7	Kinerja pegawai	√				
8	Penguasaan fasilitas IT		√			
9	Perilaku Pegawai		√			
10	Penguasaan administrasi kantor		√			

Dari Tabel 9, dapat dijelaskan bahwa pegawai telah memiliki kemampuan manajemen terhadap administrasi sekolah. Tanggung jawab, intensitas kehadiran, dan kinerja penilaian memiliki penilaian “sangat baik”. Hal ini mencerminkan adanya hubungan timbal balik kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajerial sekolah terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan. Selanjutnya, ruang, koordinasi antar sesama pegawai, penguasaan fasilitas IT, perilaku, penguasaan administrasi kantor, dan loyalitas pegawai memiliki penilaian “baik”. Usaha yang

dilakukan oleh pihak sekolah, seperti: pelatihan/bimbingan sebagai bentuk profesionalisme kerja pegawai dapat diimplementasikan melalui administrasi sekolah. Hubungan interaksi antara sesama pegawai masih dinilai “cukup”.

Berdasarkan deskripsi data sebagai mana diungkapkan di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi SDM dilakukan terhadap leadership kepala sekolah, dan, manajemen sekolah. Pihak yayasan melakukan evaluasi kepada kepala sekolah, sedangkan pengawasan terhadap guru dilakukan kepala sekolah.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Setelah pemaparan data pada bagian terdahulu, ada 5 (lima) temuan dalam penelitian ini yaitu: 1) perencanaan SDM; 2) pelaksanaan rencana SDM; 3) Pengorganisasian SDM; 4) pengawasan SDM; dan 5) pengevaluasian SDM.

#### **1. Perencanaan SDM**

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan SDM SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah berjalan dengan baik, karena berbagai kebijakan perencanaan dibuat secara detail. Perencanaan SDM banyak ditujukan pada manajemen suksesi dan pengembangan sekolah terkait tenaga pendidik dan kependidikan. Manajemen dan keterampilan serta kemampuan kepala sekolah sebagai manajerial memiliki preferensi konseptualisasi dan rasa kepemimpinan yang tinggi terhadap perencanaan yang dibuat. Perencanaan SDM sangat idealistik dan preskriptif.

Persediaan SDM guru dan pegawai yang diekspektasikan bagi perencanaan sekolah di masa depan. Tujuan perencanaan SDM untuk merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan SDM; mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan. Tujuan dalam perencanaan ini dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

Perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, promosi ditujukan bagi kemampuan dan profesionalisme kinerja guru dan pegawai dan kemudian



memberikan feedback bagi proses awal. Perencanaan SDM yang tepat bagi SMP Islam Terpadu Syafiyatul Amaliyyah dipandang sebagai ciri penting dari tipe ideal model MSDM meski pada praktiknya tidak selalu harus dijadikan prioritas utama. Perencanaan SDM sekolah merupakan kondisi penting dari integrasi dan strategik. Integrasi antara aspek-aspek perencanaan SDM terhadap pengembangan sekolah memastikan bahwa kebutuhan perencanaan SDM harus dilihat sebagai suatu tanggung jawab kepemimpinan kepala sekolah.

Temuan tersebut sejalan dengan Syafaruddin, bahwa untuk menyusun rencana kegiatan sekolah, diperlukan banyak data, pertimbangan-pertimbangan dan pemikiran-pemikiran oleh sejumlah orang yang berkaitan dengan hal yang direncanakan. Oleh karena itu kegiatan perencanaan sebaiknya melibatkan setiap unsur sekolah baik guru maupun pegawai dan orang tua siswa serta tokoh-tokoh masyarakat yang tertarik dan peduli terhadap peningkatan mutu pendidikan.<sup>169</sup>

Firman Allah Swt dalam Surah Al-Hasyar yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٧٠﴾

Artinya:

"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan". (QS: Al-Hasyar: 18).

Selanjutnya Allah Swt berfirman:

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۖ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿١٧١﴾

<sup>169</sup> Syafaruddin, *Manajemen* ..... h. 131.

<sup>170</sup> Al-Qur'anul Karim, QS: Al-Hasyar: 18.

<sup>171</sup> Al-Qur'anul Karim, QS: Al-Isra': 84.

Artinya:

*"Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannyamasing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalanNya."*

Berdasarkan kutipan di atas dapat dipahami bahwa dalam merencanakan suatu pekerjaan tidak semata-mata ditentukan sendiri keberhasilannya, namun masih banyak faktor yang harus dipertimbangkan. Merencanakan berarti menentukan apa yang akan dilakukan masa depan atau meraih sesuatu di masa depan.

Menurut Syafaruddin, perencanaan mengenai pencapaian yang efektif dan efisien dari tujuan-tujuan dan objek-objek yang telah disepakati dan disetujui.<sup>172</sup> Perencanaan dikonsepsikan sebagai bagian dari tanggung jawab atas penerapan keputusan.

## 2. Pelaksanaan Rencana SDM

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM sekolah lebih didasari pada kemampuan dan manajerial kepala sekolah, disamping tingginya kesadaran guru dalam melaksanakan tugas besarnya perhatian pengurus yayasan untuk memberikan dukungan terutama dukungan yang menyangkut dana. Hal ini ditandai dari adanya program remedial oleh para guru, penambahan waktu pembelajaran oleh sekolah, pengembangan kinerja dan profesionalisme guru dan pegawai melalui MGMP, supervisi, dan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi.

Kebijakan pemerintah mengenai manajemen ketenagaan dituangkan dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Pada pasal tersebut diungkapkan bagaimana profesionalisme guru untuk mendukung proses pembelajaran disekolah serta kewenangan pengelolaan ketenagaan. Beberapa prinsip dasar yang harus dipegang kepala SMP dalam menerapkan manajemen tenaga kependidikan, yaitu:

---

<sup>172</sup> *Ibid*, h. 98.



- 1) Dalam mengembangkan sekolah, tenaga kependidikan sebagai sumber dayamanusia merupakan komponen paling signifikan.
- 2) Sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik sehingga mendukung tercapainya visi sekolah.
- 3) Kultur dan suasana organisasi sekolah, serta perilaku manajerial kepalasekolah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangansekolah.
- 4) Manajemen tenaga kependidikan di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar semua warga (guru, staf administrasi, siswa, orang tua, dan pihak yang terkait lainnya) dapat bekerjasama dan saling mendukung untuk mencapaitujuan sekolah.

Pembinaan kepribadian siswa melalui kegiatan dilingkungan sekolah dan diharapkan benar-benar menjadikan siswa seperti yang diharapkan dalam program pengajaran. Sehingga program sekolah yang berfokus pada upaya menjadikan sekolah unggulan benar teralisasi seperti yang tertuang dalam program kerja sekolah. Upaya meningkatkan kinerja dan profesionalisme guru dan pegawai dilakukan melalui peningkatan kesejahteraan guru sebagai upaya menjadikan sekolah sebagai lembaga pendidikan unggulan.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Collingridge dan Ritchie MSDM merupakan suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi. Artinya bahwa antara si pemberi kerja dengan orang yang bekerja harus saling membutuhkan. Selain meningkatkan profesionalisme guru, pihak yayasan juga harus memperhatikan kesejahteraan guru sebagai konsekuensi atas kinerjanya.

Implementasi manajemen SDM sekolah mengarah kepada usaha pengembangan sekolah secara kolektif guna menciptakan manajemen berbasis sekolah. Faktor kinerja dan profesionalisme guru merupakan pilar bagi keberhasilan seluruh program sekolah, baik dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan sehingga sekolah dapat menjadi sekolah unggulan demikian pula dengan administrasi sekolah. Sekolah yang berkualitas terkait erat dengan



manajemen sekolah. Karakteristik SMP Islam Terpadu Syafiyyatul antara lain adalah sebagai berikut: guru –guru mempunyai kinerja yang baik serta profesional dalam melaksanakan tugas-tugasnya; guru-guru mempunyai komitmen yang tinggi untuk mengembangkan kompetensi siswa secara maksimal; kepala sekolah memberikan perhatian yang tinggi terhadap upaya peningkatan mutu pengajaran; dan sekolah memiliki pengertian yang luas tentang fokus pengajaran dan mengusahakan efektifitas dengan memberdayakan seluruh SDM sekolah.

Kinerja kepala sekolah SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan dalam pengelolaan pemberdayaan guru dapat ditegaskan bahwa kepala sekolah telah mampu mengelola dengan baik, meskipun ada kendala namun tidak begitu berarti. Ditinjau dari aktifitas proses pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan, dan guru sebagai salah satu pemegang utama di dalam menggerakkan kemajuan dan perkembangan dunia pendidikan. Tugas utama seseorang guru ialah mendidik, mengajar, membimbing, melatih, oleh sebab itulah tanggung jawab keberhasilan pendidikan berada dipundak guru.

### 3. Pengorganisasian SDM

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan yang diterapkan kepala sekolah, berupa pengorganisasian guru dan pegawai merupakan kebijakan manajemen SDM, baik yang sifatnya top down process yaitu kebijakan yang datangnya dari pengurus yayasan kemudian didelegasikan kepada kepala sekolah ditambah lagi dengan kebijakan kepala sekolah yang lebih bersifat penunjuk teknis serta kebijakan yang datangnya dari bawah atau bottom up yaitu process yaitu masukkan, dukungan, atau dorongan dari guru serta pegawai sebagai SDM yang ada di sekolah.

Berdasarkan temuan pengorganisasian di atas dapat dipahami bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa yang menjadi target. Pengorganisasian yang efektif adalah membagi habis tugas dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub atau komponen-komponen organisasi secara proporsional. Dengan demikian koordinasi dalam melaksanakan



tugas dan pekerjaan dapat berjalan secara optimal, sehingga pemenuhan tuntutan SDM sesuai dengan kebutuhan sekolah dapat terlaksana secara efektif.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Nanang Fattah, mengemukakan bahwa pengorganisasian sebagai proses membagi kerja kedalam tugas-tugas kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikan dalam efektifitas pencapaian organisasi.<sup>173</sup>

Berdasarkan kutipan di atas jelas bahwa kegiatan pengorganisasian adalah pengaturan dan penetapan tugas, tanggung jawab, dan wewenang serta mekanisme kerja yang kaitannya menata dan mengelola sekolah untuk menunjang proses kegiatan pembelajaran. Pengorganisasian dilakukan dengan cermat dan teliti serta kerjasama antara satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Untuk mendukung kinerja kepala sekolah dalam mengorganisasikan SDM, dibantu oleh beberapa pembantu kelapa sekolah yang bertanggung jawab terhadap kurikulum, sarana prasarana, dan kesiswaan.

#### 4. Pengawasan SDM

Pengawasan merupakan suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengawasan dimaksud agar penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari, sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai dengan hasil musyawarah dan pendayagunaan sumberdaya manusia mendukung terwujudnya tujuan organisasi.

Hasil temuan ini sejalan dengan pendapat Samsudin yang mendefenisikan pengawasan SDM sebagai suatu kegiatan manajemen dalam mengadakan pengamatan terhadap – sekurang-kurangnya – tujuh aspek, yaitu: (1) sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, (2) sumber daya manusia yang benar-benar dibutuhkan organisasi, (3) pasaran sumber daya manusia yang ada dan memungkinkan, (4) kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dan yang ada di pasaran tenaga kerja, (5) kemampuan individual dari setiap sumber daya manusia

---

<sup>173</sup> Nanang Fattah, Landasan..... Ibid, h. 71.

dalam organisasi, (6) upaya meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi, dan (7) semangat kerja sumber daya manusia, dan sebagainya.<sup>174</sup>

Dengan memperhatikan berbagai aspek dalam pengawasan sumber daya manusia ini, perlu adanya suatu tolok ukur atau penetapan standar minimal yang memungkinkan ketercapaian sasaran-sasaran pada tiap aspeknya dengan baik dan terkendali. Menurut Sadali Samsudin, ketentuan standar minimal tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Jumlah personil yang harus ada dalam organisasi atau perusahaan yang bersangkutan untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai.
- b. Kualitas kemampuan tenaga kerja yang bagaimana yang harus mengisi berbagai bagian dalam organisasi dengan segala jenis latar belakang pendidikannya.
- c. Sasaran apa saja pada tiap bagian yang ingin dicapai dan keterkaitan antara bagian-bagian tersebut sehingga dalam mencapai sasaran organisasi dapat dilakukan secara sistematis.
- d. Pola karier dari para karyawan dalam organisasi yang berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja, dan sebagainya.<sup>175</sup>

## 5. Evaluasi SDM

Hasil temuan penelitian terkait evaluasi SDM, bahwa penilaian dilakukan secara rutin dan terus menerus, baik melalui supervisi kelas maupun melalui pengamatan dalam keseharian. Penilaian melalui kunjungan kelas terhadap setiap guru dilakukan minimal 1 kali dalam sebulan. Penilaian mencakup aspek *afektif*, *kognitif*, dan *psikomotor*, yakni yang berkaitan dengan tupoksi sebagai guru. Hasil yang diperoleh dari penilaian diikuti dengan tindak lanjut, baik itu untuk peningkatan, pengembangan, maupun perbaikan-perbaikan guna meningkatkan mutu SDM. Selain itu juga dijadikan bahan untuk perbaikan dan penyempurnaan perencanaan SDM ke depan.

---

<sup>174</sup> Sadali Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet.3 (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 299

<sup>175</sup> *Ibid.*



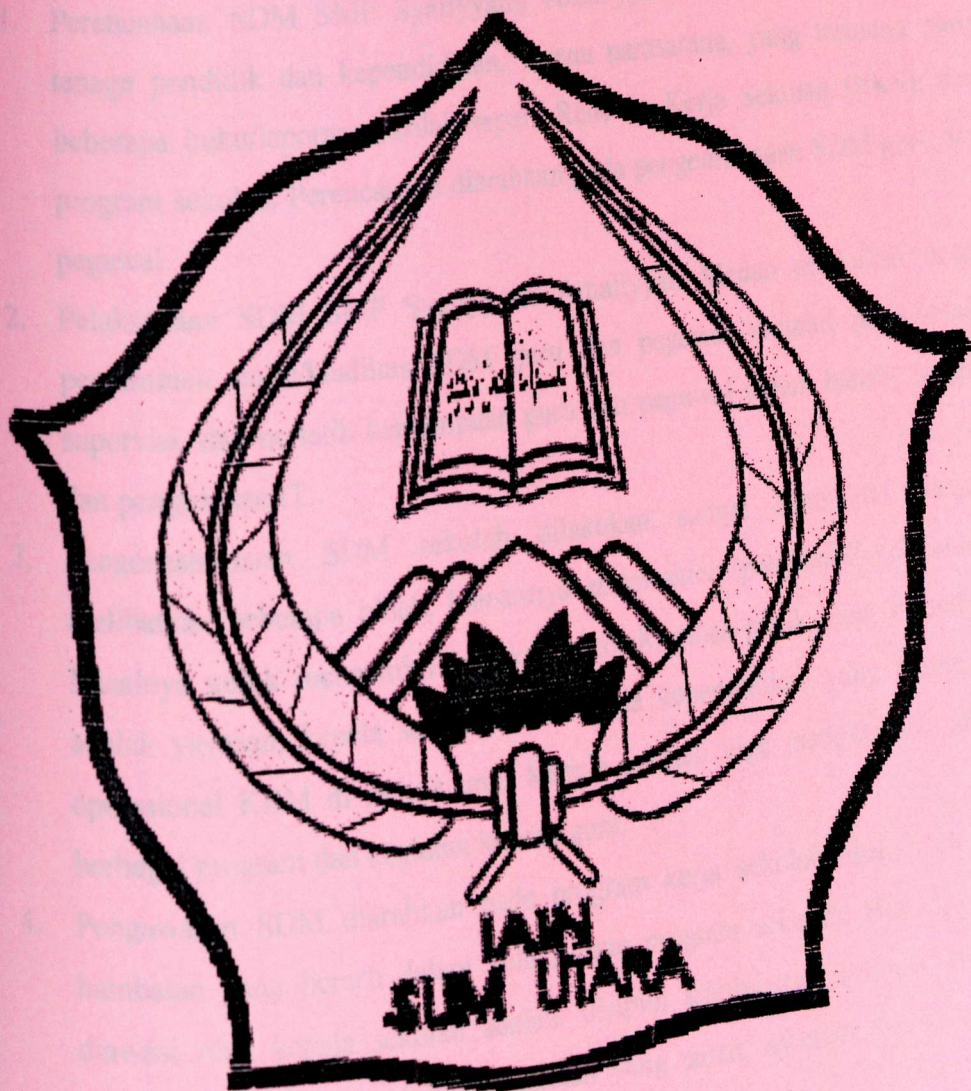
Hasil temuan ini sejalan dengan tujuan evaluasi pendidikan yang dikemukakan oleh Nanang Fattah, sebagai berikut “untuk memperoleh dasar bagi pertimbangan akhir suatu periode kerja, apa yang telah dicapai, apa yang belum dicapai, dan apa yang perlu mendapat perhatian khusus”.<sup>176</sup> Artinya bahwa evaluasi menjadi bahan untuk menentukan berhasil tidaknya program sekolah termasuk bahan refleksi untuk perbaikan kedepan.

---

<sup>176</sup>Nanang Fattah, Landasan..... *Ibid*, h. 108.

A. Kesimpulan

Berbagai kesimpulan yang dapat diuraikan adalah  
Perencanaan SDM yang baik akan mempengaruhi  
kegiatan produksi dan kinerja perusahaan yang  
berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi  
negara.





## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berbagai kesimpulan yang dapat dirumuskan adalah:

1. Perencanaan SDM SMP Syafiyatul Amaliyyah Medan difokuskan pada tenaga pendidik dan kependidikan, sarana parasarana, yang tertuang pada beberapa buku/laporan sekolah seperti: Rencana Kerja Sekolah (RKS); dan program sekolah. Perencanaan diarahkan pada pengembangan SDM guru dan pegawai.
2. Pelaksanaan SDM SMP Syafiyatul Amaliyyah Medan dilakukan untuk penjaminan mutu/kualitas SDM guru dan pegawai melalui pelaksanaan supervisi, dan melatih kemampuan guru dan pegawai dalam bahasa Inggris dan penguasaan IT.
3. Pengorganisasian SDM sekolah dilakukan sangat sistematis dengan melibatkan beberapa pihak, khususnya *stakeholder* (pengambil kebijakan). Misalnya untuk mengambil kebijakan sekolah, pihak-pihak yang dilibatkan adalah yayasan, kepala sekolah, dan kepala kependidikan yang menaungi operasional KBM di semua unit. Kepala sekolah juga mengkoordinasikan berbagai program dan kegiatan kepada guru.
4. Pengawasan SDM diarahkan pada program kerja sekolah agar tidak ada hambatan yang berarti dalam pelaksanaan program sekolah. Hal-hal yang diawasi oleh kepala sekolah adalah: disiplin administrasi sekolah, proses pembelajaran di kelas, kondisi sekolah yang aman, nyaman dan kondusif dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.
5. Evaluasi SDM dilakukan terhadap leadership kepala sekolah, dan manajemen sekolah. Pihak yayasan melakukan evaluasi kepada kepala sekolah, sedangkan pengawasan terhadap guru dilakukan kepala sekolah.

## B. Saran

1. Pihak yayasan Sekolah Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan diharapkan dapat berkoordinasi dengan kepala sekolah, guru dan pegawai dalam melaksanakan manajemen SDM dengan baik, sehingga terjalin hubungan kerjasama antara atasan dan bawahan yang terorganisir.
2. Pihak yayasan diharapkan dapat memperhatikan kesejahteraan kepala sekolah, guru dan pegawai, sebagai wujud kepedulian sosial terhadap bawahan.
3. Kepala SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan diharapkan dapat melaksanakan manajemen SDM yang baik, sehingga dapat membangun kinerja dan profesionalisme guru dan pegawai, seperti meningkatkan kesadaran guru dan pegawai untuk mengembangkan potensi diri, meningkatkan kesejahteraan guru, dan membangun kreatifitas guru dalam mengajar.
4. Kepala SMP Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan diharapkan membentuk tim manajemen sekolah, agar tercipta sinergi yang kuat antar guru mata pelajaran dalam memperkuat pencapaian program sekolah.
5. Guru dan pegawai Sekolah Islam Terpadu Syafiyyatul Amaliyyah Medan diharapkan dapat membangun kinerja yang profesional, guna mewujudkan visi misi sekolah yang diemban oleh pihak sekolah.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Arifin, Muzayyin. 1993. *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Bafadal, Ibrahim. 2003. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Barnadid, Imam. 1988. *Ke Arah Perspektif Baru Pendidikan*. Jakarta: P2LPTK.
- Barthos, Basir. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Bin Al-Mahdi, Ibrahim. 1997. *Amanah dalam Manajemen*. Jakarta: Pustaka Al Kautsar.
- Bogdan, R & Biklen. 1992. *Qualitative Research for Education*. Boston: Allyn an Bacon.
- Collingridge J. and M. Ritchie. 1979. *Dasar-Dasar Manajemen Personalia*, Diterjemahkan oleh Ratna S. Jakarta: Erlangga.
- Danim, Sudarman. 2002. *Inovasi Pendidikan; Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- David, Fred R. 2004. *Konsep Manajemen Strategis*, Edisi VII (terjemahan). Jakarta: PT Indeks.
- Departemen Agama. 2005. *Pedoman Pelaksanaan Pembelajaran*. Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam.
- Departemen Agama RI. 2008. *Alquran dan Tafsirnya*. Jakarta: Depag RI.
- Depdikbud. 1999. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, cet. X.
- Douglas, T. Hall. & Goodale G, James. 1986. *Human Resources Management, Strategy, Designand Impelementation*. Glenview: Scott Foresman and Company.
- Drake, Thelbert L. dan Roe, William H. 1986. *Principalship*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Engkoswara, H dan Komariah. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

- Fattah, Nanang. 2008. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gary, D. 2003. *Human Resources Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi.
- Gunaharja, Suprihatin. 1993. *Pengembangan Sumber Daya Keluarga*. Jakarta: BPK Gunung Mulia, cet. I.
- Hafidudin, Didin dan Tanjung, Hendri. 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan II. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1996. *Manajemen SDM (Dasar dan Kunci Keberhasilan)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Haji Masaung.
- Imron. 1995. *Pembinaan Guru Indonesia*. Jakarta: Dunia Pustaka.
- Johnson, R.A. 1973. *The Theory and Management of System*. Tokyo: McGraw Hill Kogakusha.
- Kadarman, A.M. et.al.1996. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: Gramedia.
- Kotter, John P. 1988. *The Leadership Factor*. New York: Free Press.
- Madhi, Jamal. 2002. *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh: Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*: Anang Syafruddin dan Ahmad Fauzan. Bandung: Syamil Cipta Media.
- Moleong, Lexy. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R.W. and Premeaux. 1995. *Management: Concepts, Practices and Skills*. New Jersey: Prentice Hall Inc Englewood Cliffs.
- Muhaimin, dkk. 2010. *Manajemen Pendidikan Islam "Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah / Sekolah, cet.2*. Jakarta: Kencana.



- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Munandar. A.S. 1981. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Pembangunan Nasional*. Jakarta: Djaya Pirusa.
- Nasution, M. Nur. 2000. *Manajemen Pembelajaran*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nasution, S. 1998. *Metode Penelitian Naturaslistik*. Bandung: Tarsito.
- Nasution, Siti Asiyah. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar) di Sekolah Aliyah Al-Washliyah 12 Perbaungan Kab. Sedang Bedagai* ; Tesis Mahasiswa Pascasarjana Unimed Medan.
- Nawawi, Hadari. 1998. *Manajemen SDM untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada Univ. Pres.
- Ndraha, Taliziduhu. 1999. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Nitisemito, A. S. 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Oxford. 2005. *Learner's Pocket Dictionary*. Newyork: Oxford University Press.
- Purwanto, M. Ngalim. 2009. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ramayulis. 2008. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Robbin dan Coulter. 2007. *Manajemen (edisi kedelapan)*. Jakarta: PT Indeks.
- Rohendi, Tjetjep. 1992. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitaif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ronald. 1996. *Pengembangan Produksi dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rusyan, A. Tabrani. 1992. *Manajemen Kependidikan*. Bandung: Media Pustaka.
- Salam, Dharma Setyawan. 2004. *Manajemen Pemerintahan Indonesia: edisi revisi*. Jakarta: Djambatan.
- Samsudin, S. 2006. *Manajemen SDM*. Bandung: Pustaka Setia.

- Saydam. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid II (Jakarta: Gunung Agung, 1996), cet. II.
- Schuler, Randal S. 1987. *Personal and Human Resources Management*. New York: Kellong Bokravard.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Siagian, Sondang, P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Hendri. 1999. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Soekidjo. *Manajemen Sumber Daya Manusia* online dalam <http://pio.usu.ac.id/manajemen-sdm.html>, diunduh tanggal 08 juli 2011.
- Soetopo, Hendiyat dan Soemanto, Wasty. 1982. *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Sopyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Siagian, Sondang P. 1990. *Filsafah Administrasi*. Jakarta: CV Masaagung.
- Spradley, JP. 1980. *Participation Observation*. New York: Holt, Rinchard & Winstons.
- Stoner, J. A. F. 1992. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Erlangga.
- Sudjana. 2000. *Manajemen Program Pendidikan: Untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Suhandana, Anggan. 1970. *Pendidikan Nasional sebagai Instrumen Pengembangan SDM*. Bandung: Mizan.



- Suit, Yusuf. 1996. *Sikap Mental dalam Manajemen SDM*. Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia :Konsep Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sunhaji, 2008. *Manajemen Sekolah*. Bandung:PT. Grafindo.
- Suparman, A. & Zuhairi, A. 2004. *Pendidikan jarak jauh: Teori danpraktek*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Sutisna, Oteng. 1985. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana
- Suyanto.(Kepemimpinan Kepala Sekolah (Forum Otonomi Pendidikan),<http://www.kompas.com/kompas-cetak/0103/23/dikbud/forum09.htm>,Jum'at, 23 Maret 2013.
- Syafaruddin, 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Cetakan I. Jakarta: Ciputat Press.
- Terry, George R.2006. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Terry, George R. dan Rue, Leslie W. 2005. *Dasar – Dasar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Handoko T, Hani. 2001.*Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Tilaar. 1994. *Manajemen Pendidikan Nasional,Kajian Pendidikan Masa Depan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tim Pakar Manajemen Pendidikan FIP UM. 2003. *Manajemen Pendidikan Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Latar Institusi Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Tunggal, Amin Widjaja. 1993.*Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta:Rineka Cipta.
- Usman, Husaini. 2001.*Peran Baru Administrasi Pendidikan dari Sistem Sentralistik Menuju Sistem Desentralistik*, dalam Jurnal Ilmu Pendidikan, Februari 2001, Jilid 8, Nomor 1.
- Wahyudi, Bambang. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Sulita.

- Winarno, Surakhmand, 1992. *Dasar dan Teknik Research*. Bandung.
- Yuniarsih, Tjetju dan Suwanto. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pasca Sarjana UPI dan ALFABETA.
- Yusanto M, Ismail. 2003. *Pengantar Manajemen Syariat*, Cetakan II. Jakarta: Khairul Bayan.
- Zainun, Buchori. 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Zainuri. 2009. *Biografi Tokoh Dunia Kumpulan Biografi dan Profil Para Tokoh Terkenal Dunia*, <http://kolom-biografi.blogspot.com> diakses 10 Maret 2013.





# YPSA

We Shall Create Golden Generation  
Disciplined • Religious • Smart

YAYASAN PENDIDIKAN SHAFIYYATUL AMALIYYAH

International Islamic Full Day School

SEKOLAH MENENGAH PERTAMA

Rintisan Sekolah Menengah Pertama Bertaraf Internasional Mandiri (RSMPBIM)

Terakreditasi A (Amat Baik)

NSS: 204076006439 NPSN: 10257758

Jalan Setia Budi No. 191, Medan 20122, Indonesia

Telp. (061) 8211347, 8212775, 8213207 Faks. (061) 8219570

Website [www.shafiyatul.com](http://www.shafiyatul.com) Email: [smpypsa@shafiyatul.com](mailto:smpypsa@shafiyatul.com)

## SURAT KETERANGAN

019/SK/SMP-YPSA/V/2013

Yang beranda tangan di bawah ini :

Nama : INDRA SUARDI, MA.  
Jabatan : Kepala Sekolah  
Unit Tugas : SMP Shafiyatul Amaliyyah  
Jl. Setia Budi No. 191 Medan 20132  
NPSN : 10257758

menerangkan bahwa :

Nama : SABIRIN  
NIM : 11 PEDI 2261  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam IAIN SU

Benar telah melaksanakan Penelitian di SMP Shafiyatul Amaliyyah Medan pada bulan Februari – Maret 2013,  
Guna penyusunan Tesis yang berjudul : "Manajemen SDM Di SMP IT Shafiyatul Amaliyyah Medan"

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana perlu.

Medan, 02 Mei 2013  
Kepala Sekolah  
  
INDRA SUARDI, MA.

Disciplined – Religious – Smart  
We Shall Create Golden Generation

## LAMPIRAN I

### LEMBAR WAWANCARA PENELITIAN (Kepala Sekolah/PKS)

#### MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMP ISLAM TERPADU SYAFIYYATUL AMALIYYAH MEDAN

Nama Sekolah : \_\_\_\_\_

Alamat Sekolah : \_\_\_\_\_

Nama Kepala Sekolah : \_\_\_\_\_

#### I. PERENCANAAN SDM

1. Bagaimana pemahaman dan pendapat Bapak/Ibu tentang manajemen sekolah?
2. Menurut Bapak/Ibu, perlukah perencanaan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di sekolah?
3. Bagaimana perencanaan manajemen SDM di sekolah yang Bapak/Ibu pimpin?
4. Apasaja yang direncanakan terkait SDM?
5. Adakah program sekolah direncanakan? Kalau ada program apa saja yang direncanakan pada tahun 2013.
6. Apa rencana sekolah terkait tenaga pendidik (guru) dan kependidikan (pegawai sekolah) tahun ini?
7. Adakah penyusunan rencana pemenuhan, penggunaan, dan pemeliharaan/pengembangan sarana dan prasarana sekolah untuk mendukung SDM sekolah? Berikan contohnya!
8. Pada Rencana Kerja Sekolah (RKS) atau Rencana Kerja Jangka Menengah/Rencana Kerja Empat Tahunan, prioritas apa untuk mendukung SDM sekolah?
9. Apa rencana sekolah untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (pegawai) tahun ini.
10. Apakah sekolah merencanakan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan?



11. Apa rencana sekolah untuk meningkatkan pengetahuan guru?
12. Apa tujuan dan kebijakan SDM yang sudah direncanakan di sekolah?
13. Apa kriteria kualifikasi menjadi kepala sekolah dan PKS?
14. Apa tugas dan tanggung jawab kepala sekolah?
15. Sampai tahun ini rencana sekolah apa saja yang belum/tidak terealisasi?
16. Apa kesulitan sekolah untuk menjalankan rencana-rencana yang telah disusun?
17. Apakah sekolah merencanakan Manajemen Berbasis Sekolah? Dukungan apasaja yang diberikan
18. Bagaimana spesifikasi tenaga pendidik dan kependidikan dan spesifikasi kompetensi serta karakteristik kepribadian tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah Bapak/Ibu?
19. Rencana strategis (Renstra) apa yang dimiliki sekolah?

## **II. PENGORGANISASIAN SDM**

1. Bagaimana pemberdayaan tenaga pendidik dan tenaga administratif di sekolah yang Bapak/Ibu Pimpin?
2. Bagaimana pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan?
3. Apakah Bapak/Ibu memberi kewenangan kepada bawahan (guru & pegawai lainnya) untuk merencanakan dan membuat keputusan sendiri tentang pekerjaan yang meliputi tanggung jawab tanpa ada otoritas dari atasan? Berikan contohnya!
4. Prinsip kepemimpinan seperti apa yang telah diterapkan pada guru dan pegawai lainnya?
5. Siapa saja yang dilibatkan untuk membuat sebuah kebijakan sekolah?
6. Siapa saja yang dilibatkan pada kepanitian penerimaan tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (pegawai)?
7. Untuk penentuan jabatan tertentu seperti wakil kepala sekolah atau PKS, apakah Bapak/Ibu selaku kepala sekolah juga terlibat mengambil kebijakan?

8. Salah satu usaha untuk mendukung kinerja guru adalah rencana perangkat pembelajaran (pembuatan RPP, silabus, kurikulum, penilaian). selain guru siapa saja yang dilibatkan dalam perencanaannya? Apakah pihak dinas pendidikan juga dilibatkan?
9. Siapa saja yang dilibatkan dalam pengawasan perencanaan, pelaksanaan, penilaian SDM?

### III. PELAKSANAAN PERENCANAAN SDM

1. Bagaimana cara perekrutan guru dan tenaga pegawai di sekolah yang Bapak/Ibu pimpin?
2. Seleksi apa saja yang harus dilalui seorang pelamar menjadi tenaga pendidik atau kependidikan?
3. Adakah tuntutan syarat khusus dari pihak yayasan tentang proses perekrutan guru dan tenaga pegawai?
4. Apakah proses pembelajaran yang dilaksanakan sudah menggunakan pendekatan pembelajaran berpusat pada siswa serta terpadu dan berbasis masalah (*student centered, integrated and problem-based instruction*)?
6. Bagaimana kondisi SDM guru di sekolah Bapak/Ibu? Berapa % yang sudah S2? Berapa % yang S2-nya linear dengan bidang mata pelajaran yang diampu? Berapa % yang masih S1/D4? Berapa % yang sudah memiliki sertifikasi pendidik?
7. Usaha apa saja yang dilakukan sekolah dalam melaksanakan penjaminan mutu SDM sekolah?
8. Menurut Bapak/Ibu selaku menejerial sekolah, usaha apa yang perlu dilakukan untuk memperlancar tugas-tugas guru?
9. Bagaimana cara Bapak/Ibu selaku menejerial sekolah untuk meningkatkan SDM sekolah?
10. Menurut Bapak/Ibu, dukungan apa yang harus terus diberikan sekolah kepada guru-guru bidang studi agar program bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar ini dapat berjalan?
11. Adakah sekolah mengadakan pelatihan/workshop untuk meningkatkan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan? Bila iya, sebutkan jenis pelatihan apasaja yang telah dilaksanakan.



#### IV. PENGAWASAN SDM

1. Apakah Bapak/Ibu melakukan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru?
2. Apakah Bapak/Ibu melakukan pemantauan terhadap perencanaan, pelaksanaan dan juga penilaian SDM?
3. Berapa kali supervisi dilakukan dalam setahun?
4. Bagaimana cara Bapak/Ibu melakukan supervisi kepada guru? Apakah berkunjung ke kelas, membimbing guru-guru, memberikan pendidikan/pelatihan sesuai bidang studi masing-masing?
5. Apakah Bapak/Ibu menindaklanjuti hasil supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme kerja guru dan pegawai lainnya? Bila iya, berikan contoh konkrit tindak lanjut hasil supervisi
6. Pelanggaran seperti apa yang sering dilakukan guru dan pegawai lainnya?
7. Tindakan apa yang dilakukan Bapak/Ibu bila guru atau pegawai lainnya melakukan pelanggaran?

#### V. EVALUASI SDM

1. Apakah Bapak/Ibu melakukan evaluasi terhadap kinerja guru dan pegawai lainnya?
2. Berapa kali Bapak/Ibu melakukan evaluasi dalam setahun?
3. Penilaian kinerja apa saja yang dievaluasi pada guru dan pegawai lainnya? Apakah termasuk perilaku dan tingkat kehadiran?
4. Apa standar kinerja tenaga pendidik yang dirumuskan sebagai tolak ukur evaluasi?
5. Adakah bentuk kompensasi yang diterima guru dan pegawai lainnya atas profesionalisme kerja mereka? Apakah termasuk pengembangan karir?
6. Bentuk kompensasi seperti apa yang diterima guru dan pegawai lainnya?
7. Apakah pemberian kesejahteraan seperti tunjangan, insentif pernah dilakukan?

8. Bila guru dan pegawai lain mendapat penilaian yang kurang terhadap kinerja mereka, apa yang dilakukan Bapak/Ibu? Apakah Bapak/ibu melakukan pemutusan hubungan kerja ataukah melakukan pembinaan/pelatihan?

MANAJEMEN SISTEM DATA MANUSIA BERSAMA TERPADU  
SYARIYATUL AMALIYAH

Nama Sekolah : \_\_\_\_\_  
Alamat Sekolah : \_\_\_\_\_  
Nama Guru : \_\_\_\_\_  
Mata Pelajaran : \_\_\_\_\_  
Penyusunan Terakhir : \_\_\_\_\_

1. Sudah berapa lama Bapak/Ibu mengajar di sekolah ini?
2. Menurut Bapak/Ibu, apakah sekolah ini layak bagi siswa?
3. Apakah Bapak/Ibu pernah mendapat penilaian yang kurang dari siswa?
4. Bagaimana cara yang Bapak/Ibu lakukan saat ini? Apakah ada cara yang lain yang lebih baik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran?
5. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada cara lain yang lebih baik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran?
6. Apakah bentuk pelatihan/pembinaan yang pernah Bapak/Ibu lakukan?
7. Bagaimana bentuk pelatihan/pembinaan yang pernah Bapak/Ibu lakukan?
8. Apakah Bapak/Ibu pernah mendapat penilaian yang kurang dari siswa?
9. Bagaimana bentuk pelatihan/pembinaan yang pernah Bapak/Ibu lakukan?
10. Apakah Bapak/Ibu pernah mendapat penilaian yang kurang dari siswa?
11. Bagaimana bentuk pelatihan/pembinaan yang pernah Bapak/Ibu lakukan?



## LAMPIRAN II

### LEMBAR WAWANCARA PENELITIAN (Guru)

#### MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMP ISLAM TERPADU SYAFIYYATUL AMALIYYAH MEDAN

Nama Sekolah : \_\_\_\_\_  
Alamat Sekolah : \_\_\_\_\_  
Nama Guru : \_\_\_\_\_  
Mata Pelajaran : \_\_\_\_\_  
Pendidikan Terakhir : \_\_\_\_\_

1. Sudah berapa lama Bapak/Ibu mengajar di sekolah ini?
2. Menurut Bapak/Ibu, perlukah seleksi dilakukan bagi pelamar (guru)?
3. Apakah Bapak/Ibu mengikuti seleksi saat melamar jadi guru di sekolah ini?
4. Seleksi apa saja yang Bapak/Ibu ikuti saat itu? Apakah juga ada seleksi administratif ataukah hanya seleksi kompetensi akademik?
5. Menurut Bapak/Ibu, dengan adanya seleksi bagi pelamar (guru), apakah cara itu cukup efektif mencari guru dan pegawai lainnya yang berkualitas?
6. Adakah bentuk pelatihan/workshop yang pernah Bapak/Ibu ikuti dari sekolah?
7. Bila iya, bentuk pelatihan seperti apa yang pernah Bapak/Ibu ikuti?
8. Adakah bentuk perhatian sekolah kepada Bapak/Ibu selain gaji, misalnya: tunjangan, insentif, atau bantuan lain?
9. Apakah Bapak/Ibu pernah di supervisi?
10. Kalau iya, berapa kali dalam setahun dilakukan supervisi?
11. Pernahkah Bapak/Ibu dievaluasi?

12. Berapa kali Bapak/Ibu dievaluasi dalam setahun?
13. Penilaian kinerja apa saja yang dievaluasi pada guru dan pegawai lainnya?  
Apakah termasuk perilaku dan tingkat kehadiran?
14. Pelanggaran seperti apa yang sering dilakukan Bapak/Ibu?
15. Bila guru dan pegawai lain mendapat penilaian yang kurang terhadap kinerja,  
Apakah Bapak/Ibu mendapat pemutusan hubungan kerja ataukah pembinaan/pelatihan?
16. Adakah bentuk kompensasi yang diterima guru dan pegawai lainnya atas profesionalisme kerja? Apakah termasuk pengembangan karir?
17. Bentuk kompensasi seperti apa yang diterima guru dan pegawai lainnya?
18. Apakah Bapak/Ibu diikutkan dalam mengambil sebuah kebijakan sekolah?  
Berikan contoh kebijakannya!
19. Bagaimana cara Bapak/Ibu untuk meningkatkan kemampuan Bahasa Inggris dan pemanfaatan fasilitas TIK? Adakah bentuk perhatian sekolah seperti pelatihan/workshop?
20. Salah satu tugas guru adalah merancang perangkat pembelajaran, dalam hal apasaja Bapak/Ibu harus berkoordinasi dengan kepala sekolah?



### LAMPIRAN III

#### LEMBAR WAWANCARA PENELITIAN (Pegawai)

##### MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMP ISLAM TERPADU SYAFIYYATUL AMALIYYAH MEDAN

Nama Sekolah : \_\_\_\_\_  
Alamat Sekolah : \_\_\_\_\_  
Nama Pegawai : \_\_\_\_\_  
Jabatan : \_\_\_\_\_  
Pendidikan Terakhir : \_\_\_\_\_

1. Sudah berapa lama Bapak/Ibu bekerja di sekolah ini?
2. Menurut Bapak/Ibu, perlukah seleksi dilakukan bagi pelamar (pegawai)?
3. Apakah Bapak/Ibu mengikuti seleksi saat melamar jadi tenaga administratif di sekolah ini?
4. Seleksi apa saja yang Bapak/Ibu ikuti saat itu? Apakah juga ada seleksi administratif ataupun hanya seleksi kompetensi akademik?
5. Menurut Bapak/Ibu, dengan adanya seleksi bagi pelamar (pegawai), apakah cara itu cukup efektif mencari pegawai administratif yang berkualitas?
6. Adakah bentuk pelatihan/workshop yang pernah Bapak/Ibu ikuti dari sekolah?
7. Bila iya, bentuk pelatihan seperti apa yang pernah Bapak/Ibu ikuti?
8. Adakah bentuk perhatian sekolah kepada Bapak/Ibu selain gaji, misalnya: tunjangan, insentif, atau bantuan lain?
9. Apakah Bapak/Ibu pernah di supervisi?
10. Kalau iya, berapa kali dalam setahun dilakukan supervisi?
11. Pernahkah Bapak/Ibu dievaluasi?

12. Berapa kali Bapak/Ibu dievaluasi evaluasi dalam setahun?
13. Penilaian kinerja apa saja yang dievaluasi pada pegawai administratif? Apakah termasuk perilaku dan tingkat kehadiran?
14. Pelanggaran seperti apa yang sering dilakukan Bapak/Ibu?
15. Bila pegawai administratif mendapat penilaian yang kurang terhadap kinerja, Apakah Bapak/Ibu mendapat pemutusan hubungan kerja ataukah pembinaan/pelatihan?
16. Adakah bentuk kompensasi yang diterima pegawai administratif atas profesionalisme kerja? Apakah termasuk pengembangan karir?
17. Bentuk kompensasi seperti apa yang diterima Bapak/Ibu?
18. Apakah Bapak/Ibu diikutkan dalam mengambil sebuah kebijakan sekolah? Berikan contoh kebijakannya!
19. Bagaimana cara Bapak/Ibu untuk meningkatkan kemampuan Bahasa Inggris dan pemanfaatan fasilitas TIK? Adakah bentuk perhatian sekolah seperti pelatihan/workshop?
20. Salah satu tugas administrator adalah menata administrasi sekolah termasuk guru dan kepala sekolah. Dalam hal apasaja Bapak/Ibu harus berkoordinasi dengan kepala sekolah?



## LAMPIRAN III

### LEMBAR OBSERVASI PENELITIAN

#### MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMP ISLAM TERPADU SYAFIYYATUL AMALIYYAH MEDAN

No.	Aspek yang di Observasi	Kondisi				
		SB	B	C	K	SK
<b>Observasi Kepala Sekolah</b>						
1	Perilaku kepala sekolah kepada bawahan					
2	Koordinasi kepala sekolah kepada bawahan					
3	Hubungan interaksi sosial kepala sekolah pada bawahan					
4	Gaya kepemimpinan kepala sekolah					
5	Ruang kepala sekolah					
6	Tanggung jawab kepala sekolah					
7	Kebijakan kepala sekolah					
8	Kepemimpinan kepala sekolah					
9	Intensitas kehadiran kepala sekolah					
10	Kinerja kepala sekolah					
<b>Observasi Guru</b>						
Nama: _____						
Mata Pelajaran: _____						
1	Perilaku guru					
2	Gaya mengajar guru					
3	Hubungan interaksi sosial guru kepada kepala sekolah dan guru yang lain					
4	Koordinasi antar sesama guru					
5	Ruang guru					
6	Tanggung jawab guru					
7	Intensitas kehadiran guru					

8	Kinerja guru					
9	Penguasaan bahasa Inggris & fasilitas TIK dalam pembelajaran					
10	Loyalitas guru					
<b>Observasi Pegawai</b>						
Nama: _____						
Jabatan: _____						
1	Ruang pegawai					
2	Hubungan interaksi sosial pegawai kepada kepala sekolah, guru dan pegawai lainnya					
3	Koordinasi antar sesama pegawai					
4	Loyalitas pegawai					
5	Tanggung jawab pegawai					
6	Intensitas kehadiran pegawai					
7	Kinerja pegawai					
8	Penguasaan fasilitas IT					
9	Perilaku Pegawai					
10	Penguasaan administrasi kantor					

Keterangan:

- S B : Sangat Baik  
 B : Baik  
 C : Cukup  
 K : Kurang  
 S K : Sangat Kurang



### LAMPIRAN III

#### DAFTAR DOKUMEN YANG DIAMBIL

#### MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMP ISLAM TERPADU SYAFIYYATUL AMALIYYAH MEDAN

No.	Jenis Dokumen	Keterangan
1	Rencana Kerja Sekolah (RKS/RKAS)	
2	Rencana Strategis (Renstra)	
3	Rencana Pelaksanaan Pembelajaran Guru (RPP)	
4	Daftar Kehadiran Guru dan Pegawai	
5	Laporan Supervisi	
6	Laporan evaluasi	
7	Laporan penilaian kinerja guru dan pegawai	
8	Visi Misi Sekolah	
9	Profil Sekolah	
10	Program Sekolah	











